



Ostolaskuprosessin tehostaminen - Case: Yritys X

Lesonen, Taru

2017 Laurea Leppävaara



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Ostolaskuprosessin tehostaminen - Case: Yritys X

Taru Lesonen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2017

Taru Lesonen

Ostolaskuprosessin tehostaminen - Case: Yritys X

Vuosi	2017	Sivumäärä	58
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön tavoite oli selvittää miten Yritys X voisi tehostaa ostolaskuprosessiaan. Työn tarkoituksena oli selvittää, mikä tämän hetkistä ostolaskuprosessia hidastaa ja miten sitä voitaisiin tehostaa. Lisäksi haluttiin selvittää, miten automatisointia voitaisiin hyödyntää ostolaskuprosessin tehostamiseksi.

Yritys X toimii yhdyskuntasuunnittelun toimialalla. Yritys X:n ostolaskuprosessi toimii jo sähköisesti, mutta se ei ole hyödyntänyt automatisointia prosessissaan. Yritys X:ssä oli havaittu ostolaskuprosessin tehottomuutta, jonka kehittämiseen haluttiin löytää ratkaisuja.

Työn teoreettinen osuus käsittelee prosesseja ja niiden kehittämistä, taloushallinnon prosesseja sekä digitaalista taloushallintoa. Teorian avulla tunnistettiin prosessien kehittämisen kulmakivet, joita voitiin hyödyntää opinnäytetyön tekemiseen. Taloushallinnon prosesseja ja digitaalista taloushallintoa käsittelevä teoria selvittää tutkittavaa aihepiiriä ja nykyajan trendejä tutkittavan ilmiön osalta.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena käyttäen menetelminä teemahaastatteluita, benchmarkingia ja havainnointia. Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä kuutta henkilöä. Haastateltavat valikoituivat heidän prosessiin osallisuutensa mukaan niin, että saatiin haastateltua henkilöitä prosessin eri vaiheista. Haastatteluiden tulokset analysoitiin käyttämällä sisällönanalyysiä. Analyysin avulla tunnistettiin haastatteluiden tuloksista yhdistäviä pääluokkia, joita käytettiin tulosten esittämiseen ja johtopäätösten tekoon. Benchmarking toteutettiin saman suuruiseen Yritys Z:aan, joka oli integroitumassa Yritys X:n kanssa. Benchmarkingin tavoitteena oli verrata yrityksen prosesseja toisiinsa ja löytää parhaita käytäntöjä.

Tutkimuksen tuloksena tunnistettiin nykyistä ostolaskuprosessia hidastavia tekijöitä, kehitystä vaativia kohtia ja vaiheita, joissa voitaisiin hyödyntää automatisointia. Yritys X:n ostolaskuprosessissa on paljon kehittämisen varaa ja kehitystä voitaisiin saada aikaan monenlaisilla toimenpiteillä. Lähes kaikista prosessin vaiheista löydettiin kehitettävää ja kehitystä vaativat asiat liittyivät niin järjestelmiin, ohjeisiin kuin toimintatapoihinkin. Prosessista tunnistettiin myös useita automatisoitavia vaiheita kuten; tiliöintisäännöt ja toistuvien laskujen hyväksyntä. Johtopäätöksissä todettiin, että monet kehittämiskohteet kuten automatisoinnin lisääminen vaatisivat uuden järjestelmän hankkimista. Joitakin asioita voisi kuitenkin kehittää toimintatapojen muuttamisella ja ohjeiden lisäämisellä. Tärkeimpiä tutkimuksen avulla tunnistettuja kehitysehdotuksia olivat: skannauksen ulkoistaminen, uuden järjestelmän hankkiminen, automatisoinnin lisääminen ja toimintatapojen uudelleen miettiminen.

Asiasanat: Ostolaskuprosessi, Digitaalinen taloushallinto, Prosessien kehittäminen

Taru Lesonen

Strengthening the purchase invoice process - a case: Company X

Year	2017	Pages	58
------	------	-------	----

The purpose of this thesis project was to determine how Company X could develop its purchase invoicing process. The objectives of the research were to find out what is slowing down the current purchase invoicing process and how its performance could be increased. An additional objective was to clarify how automation could be exploited to strengthen the purchase invoicing process.

Company X operates in the area of community planning. Company X's purchase invoicing process is already working electronically but it is not using automation in its process. Company X has noticed inefficiency in its purchase invoicing process and wanted to find solutions to develop this.

The theoretical part of this study deals with processes and process development, financial administration and digital finance. By means of the theory key areas of process development were identified which could be exploited in the study. The theory of financial administration processes and digital finance clarifies the subject matter and presents trends related to the phenomenon.

The empirical study was achieved as a qualitative case study, using theme interviews, benchmarking and observation as study methods. For this study six persons were interviewed. The interviewees were chosen by their participation in the process in order to get interviewees from different points of the process. The interview results were analyzed using a content analysis method. With analysis were named conjunctive main categories from the results which were used to present the results and conclusions. Benchmarking was conducted on the similar sized business, Company Z, which was going to be integrated with Company X. The objective of the benchmarking was to compare the processes of these two companies with each other and to find best practices.

As result of this study points were recognized that are slowing down the current process, points that need improvement and parts of the process that could be automated. There are a lot of things that could be developed in Company X's purchase invoicing process and development could be achieved by many kinds of actions. Almost from every aspect of the process areas were identified needing improvement relating to systems, instructions and procedures. In the process many areas were recognized that could be automated such as posting procedures and approving of repeated invoices. The report concludes that many development targets such as increasing automation would require a new system. But there are also areas that could be developed by changing procedures and through new instructions. The most important develop proposals which could be identified by research were: outsourcing scanning, providing a new system, increasing automation and clarifying procedures.

Keywords: Purchase invoice process, digital finance, process development

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen tavoite, rajausta ja tutkimusongelma	7
1.2	Opinnäytetyön rakenne	8
1.3	Case yritys: Yritys X.....	9
2	Prosessit ja prosessien kehittäminen	9
2.1	Prosessin määrittely	10
2.2	Prosessin kuvaaminen	11
2.3	Prosessien kehittäminen	13
2.4	Prosessien mittaaminen.....	16
3	Taloushallinnon prosessit ja digitaalinen taloushallinto	17
3.1	Taloushallinnon prosessit	18
3.2	Digitaalinen taloushallinto.....	18
3.3	Digitaalisuuden hyödyt	21
3.4	Taloushallinnon järjestelmät	22
4	Ostolaskuprosessi teoriassa ja kohdeyrityksessä	23
4.1	Vastaanotto	24
4.2	Tiliöinti, kierrätys ja hyväksyntä	26
4.3	Maksatus	28
4.4	Täsmäytys ja jaksotus	29
4.5	Arkistointi	30
5	Tutkimus ja tutkimusmenetelmät.....	30
5.1	Tutkimus	31
5.2	Tutkimusmenetelmät	32
5.2.1	Haastattelut	32
5.2.2	Benchmarking	33
5.3	Tutkimusaineiston analysointi	34
6	Tulokset.....	35
6.1	Haastattelujen tulokset	35
6.1.1	Haastateltavien taustatiedot.....	35
6.1.2	Tulokset teemoittain	36
6.1.3	Tulokset pääluokittain.....	40
6.2	Benchmarkingin tulokset.....	42
7	Johtopäätökset	44
7.1	Prosessia hidastavat tekijät	44
7.2	Kehitysehdotukset	46
7.3	Automatisointi	48
8	Tutkimuksen arviointi	49
	Lähteet	50

Kuviot.. ..	52
Taulukot	53
Liitteet.....	54

1 Johdanto

Taloushallinnon pitäisi näyttäytyä yritykselle lisäarvoa tuottavana osana. Sen rooli yrityksissä on muuttunut aikaisempaa analyyttisempaan suuntaan ja sen prosesseilta vaaditaan kustannustehokkuutta. Perinteisen tallennustyön sijasta taloushallinnon tulisi keskittyä arvon tuottamiseen liiketoiminnalle.

Yhtenä ratkaisuna taloushallinnon arvon lisäämiselle toimii digitalisoitumistrendi, joka näkyy yhä enemmän taloushallinnonkin prosesseissa. Digitaalisuuden myötä taloushallinnon prosesseista saadaan poistettua turhia manuaalisia vaiheita, ja sitä kautta resurssit hyödyllisempään käyttöön.

Ostolaskuprosessi on taloushallinnon eniten resursseja vieviä prosesseja, ja siksi sen kehittämisellä voidaan saavuttaa huomattavia säästöjä. Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Yritys X:lle, joka oli havainnut tehottomuutta ostolaskuprosessissaan. Työn tavoitteena oli selvittää, mikä nykyistä ostolaskuprosessia hidastaa ja miten Yritys X voisi tehostaa ostolaskuprosessiaan. Digitalisoituneen taloushallinnon myötä automatisointi on tullut isoksi osaa taloushallinnon prosesseja, ja siksi työssä haluttiin lisäksi selvittää, miten Yritys X voisi hyödyntää automatisointia ostolaskuprosessinsa tehostamiseen.

1.1 Tutkimuksen tavoite, rajausta ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Yritys X:n ostolaskuprosessia hidastavat tekijät ja löytää keinoja prosessin tehostamiseksi. Tutkimuksessa haluttiin myös löytää vastaus siihen, miten automatisointia voisi hyödyntää yritys X:n ostolaskuprosessissa.

Tutkimuskysymykset

1. Miten yritys X:n ostolaskuprosessia saataisiin tehostettua?
 - a. Mitkä tämän hetkisen prosessin ongelmat ovat?
 - b. Miten automatisointia voitaisiin hyödyntää Yritys X:n ostolaskuprosessissa?

Kohdeyrityksen ostolaskujen kierrättäminen toimii jo tällä hetkellä sähköisesti, mutta prosessissa on havaittu hitautta ja tehottomuutta. Tämän takia haluttiin selvittää, miten prosessia saataisiin tehostettua. Jotta prosessin tehostamiseen löydettäisiin työkaluja, täytyi ensin karottaa tämän hetkisen prosessin ongelmat. Prosessin tehostamiseksi päätettiin selvittää miten ostolaskuprosessia voisi kehittää ja mitä prosessin vaiheita olisi automatisoitavissa.

Ostolaskuprosessia on tässä tutkimuksessa lähestytty pääasiassa taloushallinnon näkökulmasta. Näkökulmia on kuitenkin haettu myös muilta prosessiin osallistuvilta yksiköiltä. Tutkimuksesta on rajattu usein ostolaskuprosessiin liittyvä hankintaprosessi, koska se ei ollut tutkittavan tapauksen kannalta oleellinen. Tutkimuksessa ei myöskään koettu oleelliseksi paperisen ja sähköisen ostolaskuprosessin vertailua, koska yrityksellä oli jo käytössään sähköinen ostolaskuprosessi.

Tutkittava aihe oli Yritys X:lle ajankohtainen, koska ostolaskuprosessiin liittyviä ongelmia oli jo valmiiksi tunnistettu. Yritys X on tehnyt alustavaa kartoitusta uusiin ostolaskujen kierrättämisjärjestelmiin liittyen. Lisäksi Yritys X oli yhdistymässä toisen saman kokoisen yrityksen kanssa, jolloin ostolaskujen volyymit tulevat kasvamaan ja toimintatapoja tullaan yhdistämään toisen yrityksen kanssa.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

1. Teoreettinen osuus ja viitekehys
 - Prosessit ja prosessien kehittäminen
 - Taloushallinnon prosessit ja digitaalinen taloushallinto

Opinnäytetyön teoreettinen osuus koostuu kahdesta osiosta: prosessit ja prosessien kehittäminen sekä taloushallinnon prosessit ja digitaalinen taloushallinto. Aihepiirit ovat laajoja ja niistä löytyy paljon tietoa. Teoria on rajattu keskittymään tutkittavan tapauksen kannalta tärkeisiin asioihin.

Prosessit ja prosessien kehittäminen -osiossa on selitetty prosessi terminä, prosessien kuvaaminen ja prosessien kehittämiseen liittyvät vaiheet. Opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää Yritys X:n ostolaskuprosessia ja siksi oli ensimmäiseksi tärkeää selvittää, mikä prosessi on ja miten sitä voidaan kehittää. Osion avulla löydettiin toimivaksi todistettuja prosessien kehittämis- ja kuvaamismalleja, joita voitiin hyödyntää opinnäytetyön empiirisessä osassa.

Taloushallinnon prosessit ja digitaalinen taloushallinto -osiossa perehdyttiin tarkemmin tutkitavaan ilmiöön. Osion pääasiallinen tarkoitus on selvittää digitaalisen taloushallinnon käsitettä ja sen tuomia hyötyjä organisaatiolle. Aiheeseen perehtymällä tunnistettiin nykyaikaisten taloushallinnon prosessien kulmakivet.

2. Empiirinen osuus
 - Ostolaskuprosessi teoriassa ja kohdeyrityksessä
 - Tutkimus ja tutkimusmenetelmät
 - Tulokset ja johtopäätökset
 - Tutkimuksen arviointi

Opinnäytetyön empiirinen osuus koostuu ostolaskuprosessiin perehtymisellä niin teorian kuin kohdeyrityksen osalta, tutkimuksesta, tuloksista ja johtopäätöksistä sekä tutkimuksen arvioinnista.

Empiirinen osuus alkaa osiolla ”Ostolaskuprosessi teoriassa ja kohdeyrityksessä”. Osion tarkoituksena on selittää perinteinen ostolaskuprosessi ja samalla perehtyä Yritys X:n ostolaskuprosessin vaiheisiin. Osiossa verrataan perinteistä ostolaskuprosessia kohdeyrityksen prosessiin.

Tutkimus ja tutkimusmenetelmät -osiossa on esitetty työssä sovelletut tutkimussuuntaukset ja -menetelmät. Osiossa on lyhyesti kerrottu näiden tutkimussuuntausten ja -menetelmien soveltamisesta tässä opinnäytetyössä. Lisäksi osiossa on kuvattu työssä käytetty tutkimusaineiston analysointiprosessi.

Tutkimuksen kuvaamista seuraavat tutkimuksen tulokset, joissa on esitelty molempien työssä käytettyjen tutkimusmenetelmien tulokset omina lukuinaan. Tuloksien jälkeen seuraa tutkimuksen ja sen analysoinnin avulla tehdyt johtopäätökset, joihin on sisällytetty kehitysehdotuksia yritykselle. Lopuksi on lyhyesti arvioitu tutkimuksen luotettavuutta.

1.3 Case yritys: Yritys X

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Yritys X:lle. Yritys X on yhdyskuntasuunnittelun toimialalla toimiva osakeyhtiö, joka koostuu emoyhtiöstä ja muutamasta tytäryhtiöstä. Tytäryhtiöiden lisäksi Yritys X:llä on muutama osakkuusyhtiö. Yrityksessä työskentelee yli 500 henkilöä. Yrityksen päätoimipiste sijaitsee Espoossa, jonka lisäksi yrityksellä on aluetoimistoja usealla eri paikkakunnalla Suomessa ja ulkomailla. Yritys X tarjoaa asiakkailleen infraan, liikenteeseen, maankäyttöön, ympäristöön ja digitaalisiin palveluihin liittyvää suunnittelua, konsultointia ja tietopalveluita.

2 Prosessit ja prosessien kehittäminen

Koska opinnäytetyön tavoitteena oli prosessin kehittäminen, oli tärkeää ensimmäiseksi tutustua prosesseihin ja niiden kehittämiseen. Tässä osiossa on selvitetty, mitä prosessilla yleensä tarkoitetaan ja miten sitä voi kehittää. Tärkeä osa prosessien kehittämistä on prosessien kuvaaminen, jota varten on olemassa useita erilaisia malleja. Myös kehittämismalleista löytyy kirjallisuudesta monia eri variaatioita. Prosessien toimivuuden arvioinnin kannalta tärkeää on myös niiden mittaaminen.

2.1 Prosessin määritelmä

Prosessi -määritelmää voidaan käyttää useammassa eri merkityksessä. Prosessina voidaan ymmärtää mikä tahansa muutos tai kehitys. Myös mitä tahansa toimintaa voidaan sanoa prosessiksi. Prosessi -määritelmä liittyy uuteen tapaan ymmärtää jotakin toimintoa. Laamanen (2001, 19) on määrittänyt organisaatiossa tapahtuvaan toimintaan liittyvät prosessit seuraavasti:

”Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteen muutetaan tuotteiksi.”

”Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset.”

Hannuksen (1994, 41) mukaan liiketoimintaprosessi on kokonaisuus, joka koostuu toisiinsa liittyvistä toiminnoista ja tehtävistä, ja joka alkaa asiakkaan tarpeesta ja loppuu tarpeen tyydyttämiseen. Liiketoimintaprosessien ryhmittämiseen on monia eri tapoja ja sen lähtökohtana on prosessin laajuus ja kattavuus (Hannus 1994, 41).

Ydinprosessit ovat toimintaketjuja, jotka läpileikkaavat yrityksen ja sen avainsidosryhmien toimintaa. Ydinprosessit voidaan jaotella vielä kahteen pääryhmään: suoraan asiakkaalle arvoa tuottavat liiketoiminnan ydinprosessit ja varsinaista liiketoimintaa tukevat ydinprosessit. (Hannus 1994, 41.) Ydinprosessien onnistumista ja organisaation toimintaa tukevia prosesseja kutsutaan tukiprosesseiksi. Talous-, tieto-, ja henkilöstöhallinto kuuluvat tyypillisiin tukiprosesseihin. Prosessihierarkiassa alemmalla tasolla olevia prosesseja kutsutaan osa- ja alaprosesseiksi. (Lecklin 2006, 130.)

Prosessi ei ole pelkkää toimintaa vaan siihen liittyy olennaisesti myös resurssit ja tuotokset sekä niihin liittyvä suorituskky. Prosessi vaatii sen, että on olemassa jotain pysyvää ja toistuvaa, josta voidaan sopia ja jota voidaan mallintaa ja kehittää. (Laamanen 2001, 19-20.) Prosessi voidaan sekoittaa projektiin. Prosessi erottuu projektista kuitenkin siinä, että se koostuu toistuvista sarjoista määriteltävissä ja mitattavissa olevista tehtävistä. Toisin kuin projekti, joka on aina ainutkertainen. (Lecklin 2006, 123-124.)

Hyvin jäsennetyt prosessit johtavat toimivaan yhteistyöhön asiakkaan kanssa, ja organisaatiossa toimivien henkilöiden kokonaisuuden sekä oman roolinsa ymmärtämiseen organisaatiossa. Onnistunut prosessien jäsentäminen edesauttaa myös toiminnan kehittämistä niin, että se perustuu organisaation kokonaistavoitteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin. Kuvaamisella saadaan esitettyä organisaation käytännön työtä, minkä avulla parantamistyöt saadaan kohdistettua organisaatiolle hyödyllisellä tavalla. (Laamanen 2001, 22-23.)

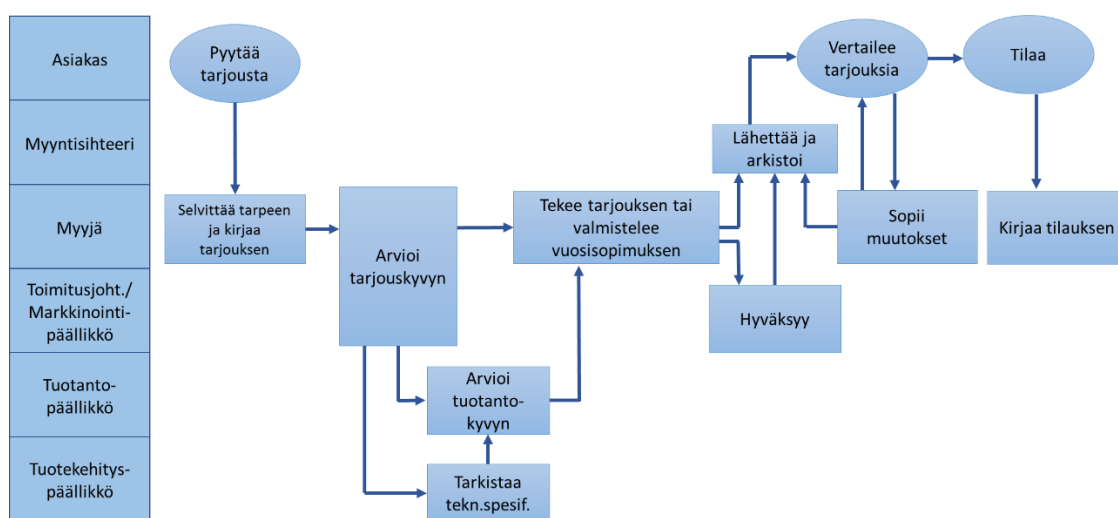
Liiketoimintaprosessien läpivienti edellyttää usein yrityksessä useiden eri osastojen osallistumista. Yritykset toimivat perinteisesti funktionaalisesti organisoituneina, omiin tehtäviinsä ja tavoitteisiinsa keskittyen, jolloin prosessien priorisointiin saatetaan suhtautua osastosta riippuen eri tavalla. Yksi osasto saattaa pitää prosessia hyvin tärkeänä ja suorittaa osuutensa siitä mahdollisimman nopeasti ja virheettömästi, kun taas toinen osasto ei välttämättä pidä prosessia yhtään niin tärkeänä ja sen suorittamiseen ei panosteta. Funktionaalisesti toimivissa organisaatioissa on siis riski, että prosessin rajapinnat jäävät vähäiselle huomiolle. (Lecklin 2006, 125.)

2.2 Prosessin kuvaaminen

Prosessien kuvaaminen on osa prosessijohtamista ja tarkemmin viestinnän väline, jonka tavoitteena on mallintaa organisaation toimintaa niin, että sitä voidaan ymmärtää, analysoida ja kehittää. Hyvin toteutettu prosessikuvaus sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat ja niiden riippuvuussuhteet, auttaa ymmärtämään kokonaisuuden sekä jokaisen oman roolin siinä, edistää yhteistyötä sekä antaa mahdollisuuden toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan. Ennen kuvaamisen aloittamista tulisi pohtia mitä kuvauksen tulee sisältää, jotta nämä edellytykset saadaan täytettyä. Prosessin kuvaamista voidaan käyttää esimerkiksi toiminnan ymmärtämiseen, toiminnan parantamiseen ja tietojärjestelmien kehittämiseen. (Laamanen 2001, 75-79.)

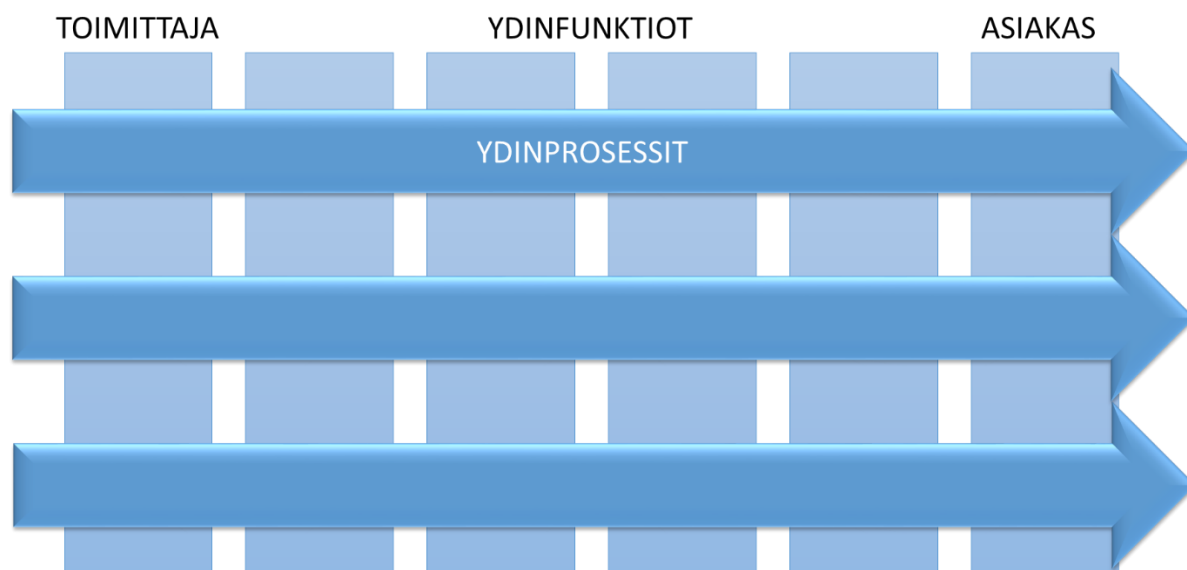
Yleinen tapa prosessien kuvaamiseen ovat vuo- ja työnkulkukaaviot, joissa kuvataan yhden ydin- tai aliprosessin vaiheet aikajärjestyksessä. Laamanen (2001,79) suosittelee kuvaamaan prosessin prosessikaavion (Kuvio 1) mukaisesti. Kaavio koostuu rooleista ja vasemmalta oikealle kulkevasta tehtäväsarjasta. Kaaviossa esitetään roolit, jotta ihmiset tunnistavat oman roolinsa ja pystyvät näin sijoittamaan itsensä prosessiin. Rooleiksi on kirjattu aidot henkilöroolit, ei osastoja tai ryhmiä. Tässä mallissa roolit sijoitetaan vasempaan laitaan ja tehtäväsarja laitetaan etenemään vasemmalta oikealle. Näin saadaan hyvä kuva prosessien horisontaalisesta etenemisestä ja samalla voidaan myös tarpeen vaatiessa esittää prosessin aikataulu.

Ylimmäksi suositellaan sijoittamaan asiakas korostamaan tämän merkitystä prosessissa. Joskus asiakkaan tunnistamisessa voi olla vaikeuksia tukiprosessien osalta ja tällöin Laamanen suositteleekin käyttämään asiakkaana prosessissa toimivia ihmisiä. Asiakkaan toiminta kuvataan soikionmuotoisella symbolilla, tiedonkulku nuolilla ja tehtävät neliöinä. Tärkeintä on kuvata roolit ja tehtävä. Vaikka tieto on tärkeää, prosessikaavioon sisällytetään aitoa tekemistä. Toiminnan kuvauksella nähdään, mihin tietoja käytetään. Kuvamuotoista kaaviota voi myös täydentää kirjallisella prosessikuvauksella, jossa kuvataan tarkemmin kukin toiminto. (Laamanen 2001, 79-81; Hannus 1994, 47.)



Kuvio 1: Prosessikaavio (Laamanen 2001, 79.)

Liiketoiminnan prosessien kuvaamiseen karkeammalla tasolla käytetään usein prosessikarttaa (Kuvio 2). Prosessikarttaan kuvataan yrityksen ja sen sidosryhmien ydinfunktiot ja niitä läpileikkaavat ydinprosessit. Kuvaus toteutetaan havainnollisella graafisella kuvauksella ja sitä täydennetään käsikirjalla. Usein lähtötilanteen ongelmat liittyvät ydinfunktioiden välisiin rajapintoihin, ja siksi prosessikartta on tärkeä työväline toiminnan uudistamisessa. Prosessikartan avulla saadaan rajapinnat selvästi esille ja korostettua asiakkaiden toimesta lähtevää toimintaa ja ohjausta. Käsikirjassa kuvataan aliprosessit ja niihin liittyvät vastuut ja suoritusmittarit. (Hannus 1994, 44.)



Kuvio 2: Prosessikartta (Hannus 1994, 44.)

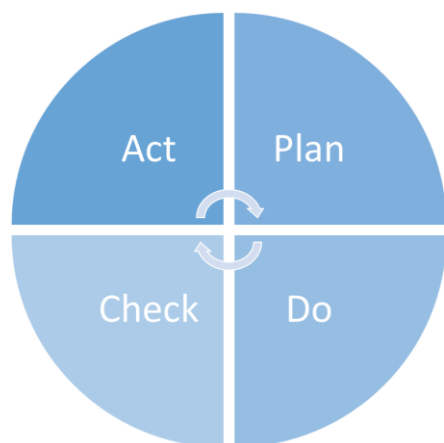
2.3 Prosessien kehittäminen

Hannus (1994) jakaa liiketoiminnan uudistamisen lähtökohdittain kolmeen eri ambitiotasoon: prosessien jatkuva parantaminen, ydinprosessien radikaali uudelleensuunnittelu ja liiketoiminnan uudelleenmäärittäminen. Jatkuva prosessien parantaminen sopii hitaisiin ja/tai ennakoitaviin toimintaympäristömuutoksiin, ydinprosessien radikaali uudelleensuunnittelu toimintaympäristön nopeaan muutokseen ja liiketoiminnan uudelleen määrittäminen tulee taas kyseeseen silloin, kun tavoitteena on uusi teknologioihin perustuva liiketoiminta. Jatkuvan prosessien parantamisen rinnalla voidaan suorittaa projektiluontoisia usein aliprosessien parantamiseen liittyviä toimenpiteitä, jolloin lähtökohtana ei ole toimintatapojen kyseenalaistaminen. (Hannus 1994. 99-101.)

Laamanen jaottelee prosessin kehittämistarpeen myös kolmeen erilaiseen lähtökohtaan. Yleinen tilanne on uuden tietojärjestelmän hankkiminen, jossa organisaation toiminnan asettaminen uuteen järjestelmään vaatii usein prosessien määrittelyä. Toinen tilanne on organisaatiossa havaittu ongelma, jota lähdetään ratkomaan kuvaamalla prosessia. Kolmantena tilanteena mainitaan tietoinen organisaation suorituskyvyn parantaminen, jolloin tunnistetaan parannettavat prosessit, tutkitaan niitä asiantuntijaryhmän voimin ja tehdään muutosehdotuksia. (Laamanen 2001, 202.)

Kehittämiselle pitäisi olla aina määritettynä tavoite. Kehittämisen voi myös sen luonteen mukaan jakaa kolmeen ryhmään: reagoiva, ennakoiva tai innovatiivinen parantaminen. Reagoivan parantamiseen liittyy usein se, että huomataan jonkin asetetun tavoitteen ja toteutuneen suorituskyvyn välillä ero ja lähdetään tekemään toimenpiteitä sen parantamisen eteen. Ennakoiva parantaminen taas lähtee trendien ymmärtämisestä ja tulevaisuuden ennustamisesta, joiden perusteella lähdetään kehitystyöhön. Tällöin kehittäminen on siis ennakoivaa ja kehitystyö saadaan aloitettua ennen vaikutuksien alkamista esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen. Innovatiivisessa parantamisessa taas lähdetään etsimään kokonaan uusia ratkaisuja ja usein tavoitteet ovat radikaalisti lähtötilannetta parempia. (Laamanen 2001, 202-206.)

Prosessien kehittämiseen on kehitetty useita eri konsepteja kuten; prosessien suunnittelu ja suorituskyvyn parantaminen, ongelmanratkaisu ja benchmarking. Kaikille edellä mainituille konsepteille on ominaista Demingin ympyrään (Kuvio 3) kiteytetyt asiat. Demingin ympyrässä ensimmäinen vaihe on suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen (Plan), toisena vaiheena on toteuttaminen/kokeilu (Do), kolmantena vaiheena tarkistaminen (Check) ja neljäntenä korjaaminen/parantaminen (Act). Parantuneen ymmärryksen perusteella mallin voi toistaa aina uudelleen, ja näin luoda jatkuvan kehittämisen mallin. (Laamanen 2001, 209-210.)

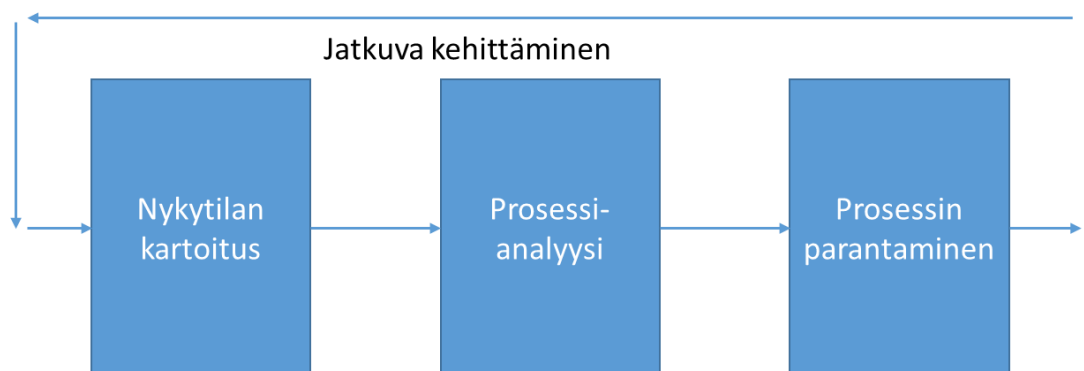


Kuvio 3: Demingin ympyrä (Laamanen 2001, 210.)

Lecklin (2006) esittää kirjassaan kolmivaiheisen prosessien kehittämismallin, joka muodostuu nykytilana kartoittamisesta, prosessianalyysistä ja prosessien parantamisesta. Malliin on myös otettu mukaan jatkuvan kehittämisen näkökulma, eli tehdyn parannuksen myötä siirrytään taas mallin alkuun ja toteutetaan se uudestaan.

Lecklinin mallissa (Kuvio 5) prosessien kehittäminen lähtee nykytilan kartoittamisesta. Jotta kehittämiselle voidaan ottaa oikea suunta, tulee tietää missä nyt ollaan. Prosessityön organisointi, prosessikuvausten ja prosessikaavioiden laatiminen ja prosessin toimivuuden arviointi kuuluvat ensimmäiseen vaiheeseen. Kun nykytila on kartoitettu, siirrytään prosessianalyysiin.

Prosessianalyysin tehtävänä on selvittää ja ratkaista prosessissa olevia ongelmia, analysoida laatukustannuksia, benchmarking-vertailu, työkalujen valinta, mittarien asettaminen ja kehittämisvaihtoehtojen arviointi. Kehittämistapa valikoituu analyysin perusteella. Prosessin analysoinnin ja uuden toteutustavan valitsemisen jälkeen laaditaan parannussuunnitelma, hyväksytetään se ja otetaan uusi prosessi käyttöön. Prosessin parantamisen jälkeen, palataan alkuun. Tarkoituksena on arvioida prosessin toimivuutta säännöllisesti ja tarvittaessa käynnistää isompi tai pienempi uudistustyö. (Lecklin 2006, 134-135.)



Kuvio 4: 3-vaiheinen kehittämismalli (Lecklin 2006, 134.)

Lahti & Salminen (2014, 220) esittää kirjassaan hyvin samankaltaisen mallin nimenomaan taloushallinnon prosessien kehittämiseksi. Mallissa lähdetään kehitystarpeiden tunnistamisella ja hankearvioinnilla, josta siirrytään nykytilan analysoinnin ja tavoitetilan suunnittelun kautta projektin käynnistämiseen. Mallissa on kuvattu myös edellä esitetyn suunnitteluvaiheen lisäksi itse toteutusvaihe, johon kuuluu määrittelyt, muutosten toteutus ja testaus ja käyttöönotto. Kaikkien näiden vaiheiden rinnalla kulkevat projektinhallinta ja muutoksen johtaminen. (Lahti & Salminen 2014, 220.)

Suunnitteluvaiheessa selvitetään taustalla olevat tarpeet ja edellytykset projektin toteuttamiselle. Tällöin päätetään mitä prosesseja, järjestelmä- ja organisaatio-osa-alueita lähdetään kehittämään ja millä laajuudella. Mitä konkreettisemmat tavoitteet suunnitteluvaiheessa saadaan asetettua, sen parempi. Nykytila-analyysissä arvioidaan tyypillisesti prosessitehokkuutta, missä voidaan käyttää apuna esimerkiksi benchmarkingia vertaamalla oman organisaation prosesseja ja toimintatapoja toisen organisaation kanssa. Koska taloushallinnolta edellytetään nopeutta, luotettavuutta, virheettömyyttä ja laadukkuutta, tulisi myös laadulliset tekijät ottaa huomioon nykytila-analyysissä. Nykytilaan tutustutaan dokumentaation, haastattelujen ja prosessien ja työkulun seuraamisella, jotta saadaan mahdollisimman yksityiskohtainen läpileikkaus prosessista ja osa-alueista. Tavoitetilasuunnittelussa laaditaan kuvaukset ja suunnitelmat uusien prosessien, järjestelmävaatimusten ja töiden organisoinnin osalta. (Lahti & Salminen 2014, 221-223.)

Tämän opinnäytetyön empiirinen osuus alkoi Lecklinin mallin mukaisella nykytilan kartoittamisella. Nykytilan kartoitus aloitettiin kuvaamalla kohdeyrityksen ostolaskuprosessi ja arvioimalla sen toimivuutta vertaamalla sitä teorian mukaiseen digitaaliseen ostolaskuprosessiin. Nykytilan kartoittamisessa käytettiin apuna yrityksen työntekijöille tehtyjä haastatteluja ja toiseen yritykseen tehtyä benchmarkingia. Nykytilan kartoittamisesta siirryttiin prosessianalyysiin (tutkimuksen tuloksiin), jonka tavoitteena oli löytää mm. prosessin ongelmat, kehittämismavaihtoehdot ja määritellä mittarit. Tuloksia seuraa johtopäätökset, joihin sisältyy yritykselle tehdyt kehitysehdotukset. Prosessin konkreettiseen parantamiseen ei vielä tämän opinnäytetyön puitteissa päästy, mutta annetut kehitysehdotukset ovat alkua kehittämistyölle.

Kuviossa 4 esitetty Lecklinin 3-vaiheinen kehittämismalli valikoitui tässä opinnäytetyössä sovellettavaksi kehittämismalliksi, koska se vastasi hyvin taloushallinnon prosessien kehittämiseen liittyviin vaatimuksiin. Malli oli helposti sovellettavissa opinnäytetyön laajuiseen kehittämistyön suunnitteluun.

2.4 Prosessien mittaaminen

Mittaus on oleellinen osa prosessien hallintaa. Prosessin ohjaaminen vaatii sen, että prosessia voi mitata. Organisaatioissa suorituskyykyä voidaan mitata esimerkiksi talouden, tehokkuuden, asiakastyytyväisyyden tai motivaation näkökulmista. Suorituskyykyä mitataan, jotta voidaan parantaa ja kehittää organisaation tuloksellisuutta. Prosessien suorituskyykyä mitattaessa voidaan keskittyä asiakkaisiin, tuotteisiin, toimintoihin, resursseihin, syötteisiin tai toimittajiin. Mitattava suorituskyyky voidaan jakaa seuraaviin teemoihin: aika, raha, määrät, fysikaaliset ominaisuudet ja sidosryhmien näkemykset. Listaa voi täydentää omien prosessien kannalta oleellisilla tunnusluvuilla. Mittareiksi tulisi valita prosessin kannalta keskeisiä ja tärkeitä asioita kuvaavia mittareita, eikä niitä kannata asettaa liian montaa. Hyvän prosessimittari on luotettava, yksiselitteinen, ymmärrettävä ja helppokäyttöinen, oikeudenmukainen, edullinen, nopea ja olennainen. (Laamanen 2001, 152; Lecklin 2006, 151-153.)

Yksi yleisimmin käytetyistä prosessien tunnusluvuista on läpimenoaika. Läpimenoajan lyhentyessä kustannukset laskevat ja laatu paranee, asiakastyytyväisyys paranee ja reagointinopeus lisääntyy. Prosessien kohdalla rahan käyttäminen suorituskyyvyn mittarina koskee usein prosessien kustannuksia. Mittaamisen tunnuslukuna voidaan käyttää myös määrää, jolloin mittaamisen kohteena voi olla esimerkiksi tuotteiden, poikkeamien tai reklamaatioiden määrä. (Laamanen, 153-154.)

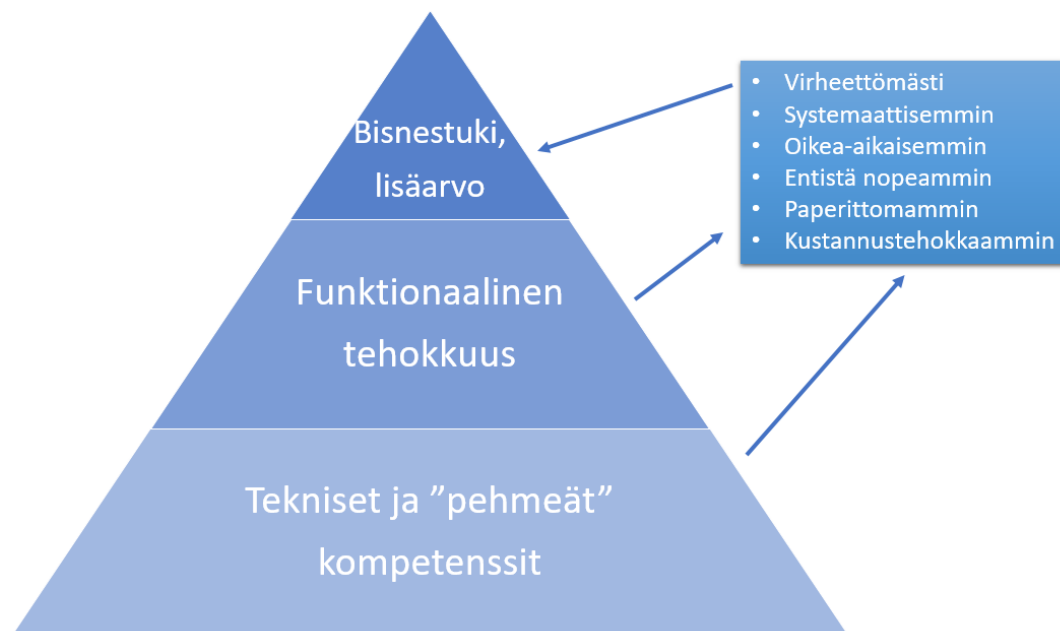
Tämän työn kannalta tärkeät mittarit:

1. Läpimenoaika (laskun kiertoaika)
2. Kustannukset (maksun myöhästymismaksut, laskujen käsittelyyn käytettävä aika)
3. Määrä (skannattavat laskut)

3 Taloushallinnon prosessit ja digitaalinen taloushallinto

Taloushallinnon henkilöstön työtehtävät ovat muuttuneet analyyttisempaan rooliin perinteisten rekisteröintitehtävien sijasta. Taloushallinto halutaan nähdä liiketoiminnalle lisäarvoa tuottavan osana, jossa oleellista on informaation tuottaminen päätöksenteon ja ohjauksen tueksi. Tämä edellyttää integroitumista yrityksen toimintaan, mikä taas edellyttää yrityksen toiminnan syvää ymmärtämistä ja hyviä kommunikointitaitoja. Koska taloushallinto tarvitsee lisää aikaa analyyttisiin tehtäviin, rutiinitöiden automatisointi uuden tietotekniikan avulla on järkevää. Taloushallintoa onkin viime vuosina muovannut merkittävästi tietotekninen kehitys. Tietotekniikan kehittymisen myötä on saatu entistä enemmän mahdollisuuksia kehittää taloushallinnon organisointia, toimenkuvia ja laskentatekniikoita. Taloushallinto ei ole enää niin aika- tai paikkasidonnaista. Peräkkäisistä prosesseista on päästy rinnakkaiseen työskentelymalliin, jonka avulla mm. saadaan informaatio nopeammin sinne missä sitä tarvitaan. (Granlund & Malmi 2003, 13-15.)

Maaailmanlaajuisen kilpailun pakottaessa yrityksiä hakemaan kustannustehokkuutta prosesseistaan, myös taloushallinnon täytyisi osoittaa olevansa toiminnoiltaan tehokas. Taloushallinnon tehtävänä on tuottaa informaatiota nopeasti, virheettömästi ja täsmällisesti, olemalla kuitenkin mahdollisimman kustannustehokas (kuvio 6).



Kuvio 5: Taloushallinnon lisäarvon elementit (Granlund & Malmi 2003, 15)

3.1 Taloushallinnon prosessit

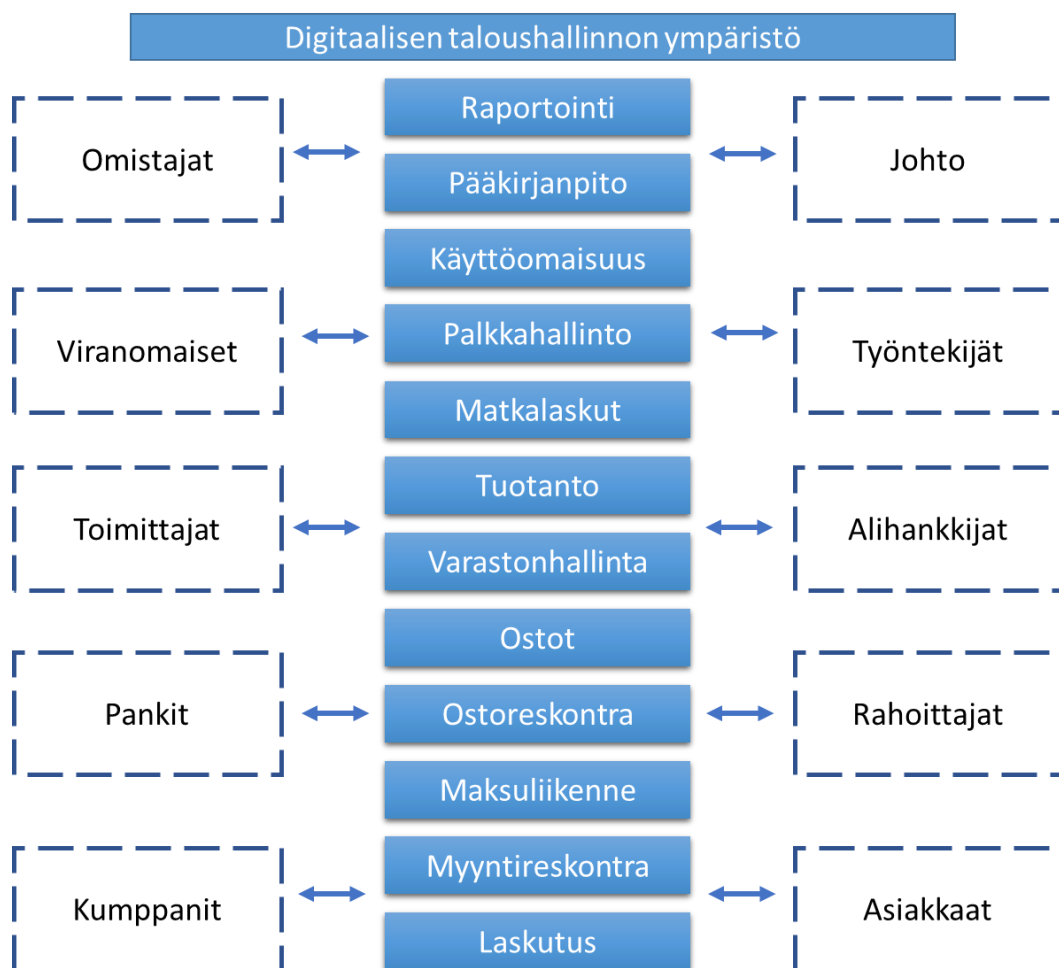
Taloushallinto on organisaation taloudellisia tapahtumia seuraava järjestelmä, jonka avulla raportoidaan organisaation toimista sidosryhmille. Näille sidosryhmille tuotettavan erilaisen informaation perusteella taloushallinto voidaan jakaa kahteen eri laskentatoimeen: ulkoiseen eli yleiseen laskentatoimeen ja sisäiseen eli johdon laskentatoimeen. Ulkoisen laskentatoimen tavoitteena on tuottaa informaatiota organisaation ulkopuolisille sidosryhmille, kuten viranomaisille, omistajille, työntekijöille, asiakkaille ja toimittajille. Sisäinen laskentatoimi taas tuottaa taloudellista informaatiota pääasiassa organisaation johdolle. Modernisti toimivassa taloushallinnossa nämä molemmat laskentatoimet ovat integroitu toisiinsa, minkä takia johtamisjärjestelmällä ja sovellettavilla laskentatekniikalla on vaikutus myös tapahtumakäsittelyprosesseihin. (Lahti & Salminen 2014, 16.)

Tietojärjestelmien näkökulmasta tarkasteltaessa taloushallintoa voidaan kutsua toisiinsa liittyvien komponenttien muodostamaksi järjestelmäksi, jonka avulla päästään tiettyyn tulokseen. Komponentteina toimivat laitteistot, ohjelmistot, tiedon syöttö, tulosteet, data, ihmiset ja menettelytavat. Strategisella tasolla taloushallinto voi olla liiketoimintaprosessi tai tukitoiminto. Yrityksissä taloushallinnon prosessit jaetaan usein seuraaviin osakokonaisuuksiin: ostolaskuprosessi, myyntilaskuprosessi, matka- ja kululaskuprosessi, maksuliikenne ja kassanhallinta, käyttöomaisuuskirjanpito, palkkakirjanpito ja pääkirjanpito. (Lahti & Salminen 2014, 16-17)

3.2 Digitaalinen taloushallinto

Digitaalisesta taloushallinnosta käytetään usein myös termiä sähköinen taloushallinto. Näillä termeillä on kuitenkin selvä ero. Sähköinen taloushallinto on yksinkertaistettuna taloushallintoon liittyvien tehtävien hoitamista sähköisesti yhdestä järjestelmästä. Sähköisen taloushallintoon kuuluu tietojen kirjaaminen järjestelmään vain kertaalleen, eheän kirjausketjun päivittyminen kirjanpitoon ja rutiininomaisten, manuaalisten prosessien automatisointi. Kun taas digitaalisessa taloushallinnossa kaikki tietovirrat ovat digitaalisessa muodossa alusta loppuun ja käsittelyvaiheet on automatisoitu. Digitaalinen taloushallinto on siis todellisuudessa vielä enemmän kuin sähköinen taloushallinto, eroten sähköisestä taloushallinnosta siinä, että kaikki taloushallinnon aineisto on käsiteltävä sähköisesti kaikissa sen vaiheissa. Digitaaliseen taloushallintoon liittyy myös sähköisen datan hyödyntäminen prosessien ja raportoinnin automatisoimiseksi sekä analytiikan kehittämiseksi. (Lahti & Salminen 2014, 11; Suomela, 2016.)

Digitaalisesta taloushallinnosta voidaan käyttää myös määritelmää automaattinen taloushallinto. Onhan sen tavoitteena, että kaikki kirjanpidon ja sen osaprosessien tapahtumat syntyvät ja käsitellään mahdollisimman automaattisesti sähköisessä muodossa ilman paperia. Yrityksen pyrkiessä täysin digitaaliseen taloushallintoon täytyy ottaa huomioon myös, että kaikki taloushallinnon tietovirrat pitää pystyä hoitamaan sähköisesti myös yli yritys- ja sidosryhmärajojen. Alla olevassa kuvassa on havainnollistettu digitaalisen taloushallinnon ympäristö, jossa tietovirrat siirtyvät digitaalisessa muodossa yli sidosryhmärajojen. Digitaalisessa taloushallinnossa esimerkiksi palkkahallinnon tiedot siirtyvät sähköisenä niin viranomaisille, kuin työntekijöillekin. Digitaalinen taloushallinto integroituu yrityksen reaali prosesseihin, mikä auttaa välttämään jo digitaalisessa muodossa olevan tiedon käsittelyä manuaalisesti useaan kertaan. (Lahti & Salminen 2014, 23-24.)



Kuvio 6: Digitaalisen taloushallinnon ympäristö (Lahti & Salminen 2014, 25)

Digitaalisen taloushallinnon kehityksessä on päästy vaiheeseen, jossa suurin osa tietovirroista kulkee jo digitaalisessa muodossa. Seuraava vaihe onkin automaatio, eli digitaalisen datan hyödyntäminen talousprosessien ja raportoinnin automatisoimiseksi. Automatisoituna järjestelmä pystyy tekemään itsenäisesti aiemmin henkilöresursseja vaatineet toimenpiteet. Kaikissa rutiineissa tulisi pyrkiä siihen, että tiedot siirtyvät automaattisesti eri osakirjanpidoista pääkirjanpitoon minimoiden kaikki manuaalisesti tallennettavat tositteet. Jatkossa henkilöresurssien tehtävät rajoittuvat sääntöjen määrittelyyn ja poikkeustapausten käsittelyyn. Onkin ennakoitavissa, että muilla sovellusaloilla yleistynyt keinoäly tulee osaksi taloushallinnon ohjelmistoja ja automatisoitua taloushallintoa. (Lahti & Salminen 2014, 27-28; Kurki ym. 2011, 19.)

Verkkolasku

Sähköisestä tai digitaalisesta taloushallinnosta puhuttaessa tulee usein ensimmäisenä mieleen verkkolasku. Vaikka digitaaliseen taloushallintoon liittyy paljon muutakin, on verkkolaskulla iso osa sitä. Tämän opinnäytetyön kannalta verkkolaskulla on myös suuri rooli, kun halutaan tutkia nimenomaan ostolaskuprosessia.

Merkittävä osa taloushallinnossa käsiteltävistä aineistoista on laskuja, jolloin taloushallintoa tehostaessa verkkolaskun käyttöönotolla saavutetaan huomattavia etuja. Ottamalla verkkolaskukäyttöön saadaan poistettua manuaalisia työvaiheita ja vähennettyä tallennusvirheitä tiedon siirtyessä automaattisesti järjestelmästä toiseen. (Kurki, Lahtinen & Lindfors 2011, 18.)

Verkkolasku sisältää kaikki samat tiedot, kuin paperilaskukin, mutta se lähetetään ja vastaanotetaan sähköisessä muodossa. Verkkolaskulla laskudata ja laskun kuva välitetään sähköisessä muodossa vastaanottajalle kierrätystä, hyväksymistä ja arkistointia varten. Tyypillisesti verkkolasku saapuu suoraan yrityksen ostolaskujen käsittelyjärjestelmään tai ERP-järjestelmään. Verkkolaskutus tuo lähes poikkeuksetta kustannussäästöjä yritykselle ja se nopeuttaa laskun käsittelyä. (Lahti & Salminen 2014, 62.)

Verkkolaskulla välitetty data poistaa manuaalisen tallennustyön ja tuo mahdollisuuden automatisoituun laskujen käsittelyyn. Data luetaan laskulta suoraan ohjelmistoon, minkä avulla on mahdollista suorittaa automaattiset kirjaukset ja maksutapahtumat. Laskuttajan toiveiden mukaisesti laadittu verkkolaskun liitteenä oleva laskun kuva toimii arkistoitavana tositteena. Sähköisenä lähetetyt laskut poistavat prosessin skannausvaiheen, jolloin laskut ovat nopeammin käsiteltävissä. Verkkolaskuja vastaanottavan yrityksen kannattaa vaatia toimittajiltaan aina ensisijaisesti verkkolaskua. (Lahti & Salminen 2014, 62.)

Yhä useammat Suomalaiset yrityksen käyttävät verkkolaskuja, mutta ulkomaisilta toimittajilta verkkolaskun vastaanottaminen on vielä vähäistä johtuen eri formaateista ja verkkolaskuoperaattoreiden väliltä puuttuvista sopimuksista. Tämän eteen tehdään kuitenkin töitä EESPA:n (European E-invoicing service providers association) toimesta. (Lahti & Salminen 2014, 62.)

Noin 70 % suomalaisista yrityksistä lähettää verkkolaskuja. Monet isot yritykset ja julkiset organisaatiot vastaanottavat ainoastaan verkkolaskuja. Suurissa yrityksissä vastaanotetuista laskuista verkkolaskujen osuus on jopa 80 % - 100 %. (Lahti & Salminen 2014, 52.)

Ostolaskun käsittelyyn kuluvaan aikaan ja kustannuksiin vaikuttaa monia tekijöitä, mutta sähköisen vastaanoton on havaittu olevan eniten vaikuttava tekijä käsittelyn automaation ja sitä kautta manuaalisten työvaiheiden vähentämisen suhteen. Sähköinen laskujen lähettäminen ja vastaanottaminen säästävät myös ympäristöä. Muun muassa käsittelyajan säästämisestä aiheutuva työn tehostuminen ja siitä saatavat päästösäästöt tekevät verkkolaskusta keskimäärin neljä kertaa paperilaskua ilmastoystävällisemmän vaihtoehdon. Taulukossa 2 on kuvattu puoliautomatisoidun ja automatisoidun laskutusprosessin aika- ja kustannussäästöt verrattuna manuaaliseen prosessiin. (Lahti & Salminen 2014, 63; Finanssialan keskusliitto, 2010.)

Automaatioaste	Lähetys	Vastaanotto	Yhteensä
Manuaalinen	14 min / 28,80 eur	10,5 min / 18,55 eur	24,5 min / 47,35 eur
Puoliautomatisoitu	10 min / 18,00 eur	6 min / 11,10 eur	16 min / 29,10 eur
Automatisoitu	1 min / 3,30 eur	6 min / 10,80 eur	7 min / 14,10 eur

Taulukko 1: Laskuprosessin automatisoinnin aika- ja kustannussäästöt (Lahti & Salminen, 2014. 63.)

Laskujen käsittelyn säästöt ja teho saavutetaan vasta sitten kun käsittely on kokonaan koneellistettu. Yksikin ihmistyötä edellyttävä vaihe saattaa viedä prosessin lähes vanhalle mallille. (Kurki, Lahtinen & Lindfors 2011, 8.)

3.3 Digitaalisuuden hyödyt

Digitaaliseen taloushallintoon siirtyneet organisaatiot ovat tyypillisesti saavuttaneet 30-50 prosentin tehokkuuden parantumisen taloushallinnon prosesseissaan. Sen lisäksi että digitaalinen taloushallinto on tehokas ja nopea, se myös parantaa toiminnan laatua, vähentää virheitä, lisää läpinäkyvyyttä ja vähentää resurssien sekä arkistotilan tarvetta. (Lahti & Salminen 2014, 32.)

Digitaalisuus mahdollistaa prosessien hoitamisen ja tapahtumien selailun ajasta ja paikasta riippumatta. Digitaalisessa muodossa olevat tositteet ja muu aineisto ovat nopeasti siirrettävissä, varastoitavissa ja käsiteltävissä. Automatisoinnilla prosessi voidaan hoitaa huomattavasti tehokkaammin, minkä avulla tieto saadaan nopeammin käyttöön prosessin seuraavaan vaiheeseen ja välttään mahdollisilta seuraamuksilta. Esimerkiksi automatisoidulla ostosta maksuun -prosessilla voidaan välttyä maksujen viivästymisestä johtavilta viivästyskoroilta. Digitaalisuus myös nopeuttaa kirjanpidon valmistumista ja raportointia, kun tapahtumat saadaan nopeammin automatisoituina järjestelmiin. Digitalisoidussa taloushallinnossa tieto ja raportit ovat helposti kaikkien tietoa tarvitsevien saatavilla. (Lahti & Salminen 2014, 32-33.)

Taloushallinnon ja muun liiketoiminnan välinen yhteistyö tehostuu ja tulee läheisemmäksi, kun prosessit on automatisoitu ja dataan pääsy on nopeampaa. Taloushallinnon aika vapautuu päätöksiä parempaan tukemiseen ennustamisen avulla. (Palette, 2017. a)

Merkittävä hyöty on myös virheiden vähentyminen. Kun perinteisesti manuaalisesti tallennetut tiedot hoituvat järjestelmien ja liittymien kautta, inhimilliset tallennus- ja laskuvirheet vähenevät. Kasvaneiden kontrolli- ja vastuuvaatimusten hoitaminen ilman digitaalisuutta on lähes mahdotonta suurille yrityksille. Digitaalisen tiedon läpinäkyvyys ja helppo saatavuus helpottavat esimerkiksi toisessa maassa sijaitsevan yksikön taloushallinnon kontrollointia. (Lahti & Salminen 2014, 33.)

3.4 Taloushallinnon järjestelmät

Se, kuinka digitalisoituun taloushallintoon yritys pääsee, riippuu hyvin paljon järjestelmä- ja palveluvalinnoista. Yrityksen tilanne ja tavoitteet ohjaavat tietojärjestelmäarkkitehtuurin rakentamista. Resurssien jakamiseen verkostojen ja kumppaneiden kautta, sekä joustavien ratkaisujen rakentamiseen on tänä päivänä erilaisia mahdollisuuksia. Järjestelmähankinnat ovat suuria ja kauaskantoisia päätöksiä. Taloushallinnon kustannuksista jopa 20 prosenttia voi johdeta tietotekniikasta ja ohjelmistoista. Oikeat järjestelmävalinnat ja onnistunut käyttöönotto toteutus vaikuttavat kuitenkin huomattavasti tehokkuuteen ja sujuvuuteen. Tietotekniikan ja ohjelmistokulujen suhteellisen osuuden taloushallinnon kuluissa odotetaan vielä kasvavan tulevaisuudessa prosessien automatisoinnin, eri järjestelmien integraatioiden ja web-pohjaisten itsepalveluportaalien yleistyessä. Taloushallinnon integroitujen järjestelmien ansiosta tiedot saadaan siirrettyä automaattisesti järjestelmästä toiseen; laskutuksesta myyntireskontraan, myynti- ja ostoreskontraan ja palkanlaskennasta kirjanpitoon. Integroitujen järjestelmien puuttuessa järjestelmien välille on mahdollista luoda liittymiä tietojen siirtämistä varten. (Lahti & Salminen 2016, 35.; Kurki ym. 2011, 18.)

4 Ostolaskuprosessi teoriassa ja kohdeyrityksessä

Tässä osiossa on perehdytty tyypilliseen ostolaskuprosessiin ja sen vaiheisiin. Ostolaskuprosessi on selitetty vaihe vaiheelta teorian pohjalta ja lisäksi on kuvattu Yritys X:n ostolaskuprosessin vaiheet. Vertaamalla näitä kahta toisiinsa on saatu käsitys siitä, miten kohdeyrityksen ostolaskuprosessi eroaa tyypillisestä ostolaskuprosessista. Vertailun avulla voitiin jo löytää joi-takin potentiaalisia kehityskohtia prosessista. Osiossa on aluksi kuvattu ostolaskuprosessi kokonaisuutena, jonka jälkeen se on käyty vaihe vaiheelta läpi.

Taloushallinnon näkökulmasta ostolaskuprosessi lähtee ostolaskun vastaanottamisesta ja päättyy laskun maksamiseen, kirjanpitosiirtoon ja arkistointiin. Prosessiin saattaa liittyä myös tilaus- ja toimitusprosessi, jolloin prosessi alkaa jo ennen laskuun vastaanottoa. Tämä on tyypillistä yrityksille, joiden ostoihin liittyy hankintaprosessi.

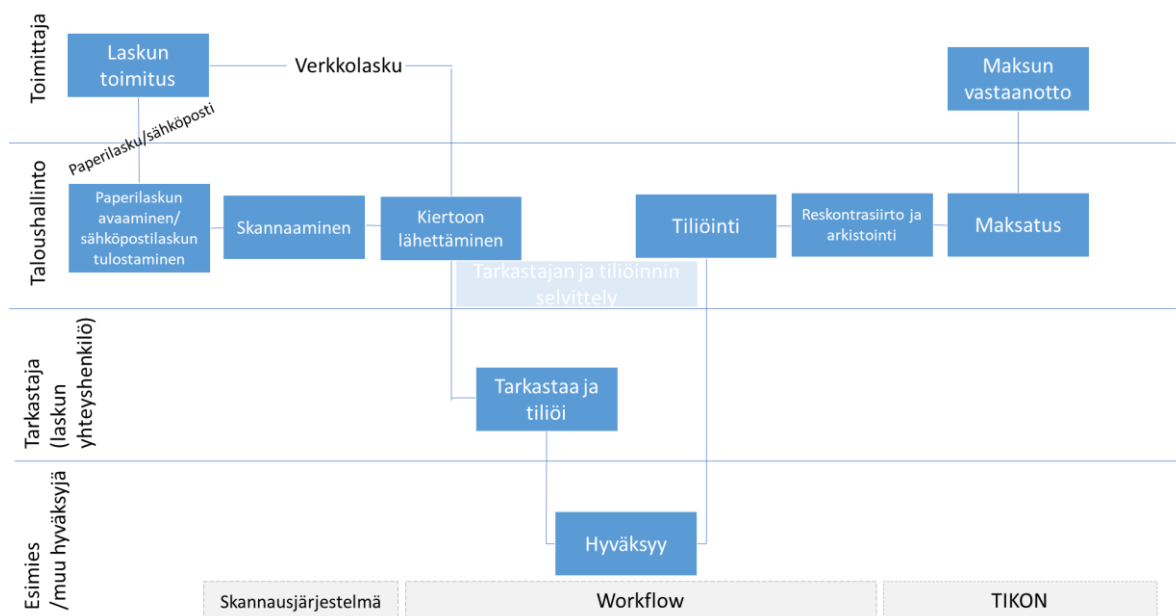
Ostolaskuprosessin vaiheet ovat seuraavat:

1. (tilaus- ja toimitusprosessi)
2. ostolaskun vastaanotto
3. ostolaskun tiliöinti
4. ostolaskun automaattihyväksyntä tilaukseen/sopimukseen perustuen tai ostolaskun tarkistus ja hyväksyntä organisaation toimesta
5. maksatus
6. täsmätykset ja jaksotukset
7. arkistointi. (Lahti & Salminen 2014, 53.)

Ostolaskuja käsitellään hyvin eri tavalla riippuen yrityksestä. Isommissa yrityksissä on enemmän byrokratiaa laskujen käsittelyssä. Esimerkiksi tarkka kustannuspaikkaseuranta, laskujen kierrättäminen usealla henkilöllä ja/tai muut erilaiset käsittelyvaatimukset vievät aikaa ja vaativat työtä, ja vaikuttavat sitä kautta kustannuksiin. Ostotilaukseen perustuvat laskut voidaan tarkastaa järjestelmän tietoja vastaan, mutta useammalle kustannuspaikalle jaettavat laskut voivat vaatia suuren työn. Puutteellisilla tiedoilla saadut laskut aiheuttavat lisätyötä, jos laskun oikean vastaanottajan ja tiliöinnin selvittämiseen joutuu käyttämään aikaa. (Lahti & Salminen 2014, 63.)

Yritys X:llä on käytössään sähköinen ostolaskujen kierrätysjärjestelmä Workflow. Talousosastolla on käytössään Workflow:n työpöytäversio, jossa laskut laitetaan kiertoön, tiliöidään ja siirretään reskontraan. Työpöytäversiossa voi myös selailla kierrossa olevia ja jo kierrätettyjä ostolaskuja. Maksatus ja arkistointi tapahtuvat Tikon -kirjanpitojärjestelmän kautta. Workflow:n työpöytäversiossa on myös mahdollista tarkastaa ja hyväksyä laskuja, mutta suurimaksi osaksi laskut tarkastetaan ja hyväksytään Workflow:n verkkopohjaisessa versiossa, jo-

hon kaikilla yrityksen työntekijöillä on tarvittaessa pääsy. Yrityksen ensisijainen laskujen vastaanottamistapa on verkkolasku. Yritykseen tulee kuitenkin edelleen paperilaskuja, joiden skannaus järjestelmään tapahtuu taloushallinnossa erillisen skannausjärjestelmän kautta. Ostolaskuprosessi toimii pääsääntöisesti sähköisesti, mutta automatisointia ei ole vielä hyödynnetty. Yrityksessä ostolaskuprosessiin ei liity tilaus- ja toimitusprosessia, ja siksi se on jätetty tässä työssä kokonaan käsittelemättä. Yritys X:n ostolaskuprosessi on kuvattu kuviossa 7. Jokainen vaihe on selitetty tarkemmin seuraavissa luvuissa 4.1-4.5 teorian ohessa.



Kuvio 7: Yritys X:n ostolaskuprosessi

Yritys X:n talousosastolla on kolme henkilöä, jotka osallistuvat aktiivisesti ostoreskontran hoitamiseen; kaksi talousassistenttia ja yksi pääkirjanpitäjä. Talousosastolla skannataan paperilaskut järjestelmään, laitetaan laskut kiertoon, tiliöidään sekä maksetaan ja arkistoidaan laskut. Ostolaskujen asiattarkastamiseen ja hyväksymiseen osallistuu lähes koko muu henkilöstö. Ostolaskut laitetaan yleensä kiertoon laskulla näkyvälle yhteyshenkilölle.

4.1 Vastaanotto

Ostolaskut vastaanotetaan sähköiseen ostolaskujen käsittelyjärjestelmään joko paperisina laskuina tai verkkolaskuina. Vaikka lasku saataisiin toimittajalta sähköpostitse, se joudutaan lähes poikkeuksetta tulostamaan skannattavaksi tai tallentamaan kuvana manuaalista käsittelyä varten. Standartin mukaan määritetyiltä verkkolaskuilta laskun data saadaan luettua automaattisesti järjestelmään, jolloin saadaan poistettua manuaalinen tallennustyö ja mahdollistettua automaattiset kirjaukset ja maksutapahtumat. (Lahti & Salminen 2014, 64.) Verkkolaskua käsiteltiin tarkemmin luvussa (3.2).

Myös paperisena saapuneet laskut käsitellään järjestelmässä sähköisesti samalla tavalla, kuin verkkolaskut, jolloin ne täytyy pystyä muuttamaan paperisesta sähköiseen muotoon. Tämä onnistuu skannaamalla laskut niin, että paperiselta laskulta valitaan verkkolaskustandardin vaatimat tiedot niille tarkoitettuihin kenttiin. (Kurki ym. 2011, 26.)

Skannattujen laskujen osuus pienenee koko ajan, mutta edelleen jopa puolet sähköisesti käsitellyistä laskuista on skannattu järjestelmään. Skannauksen voi hoitaa itse tai se on mahdollista ostaa palveluna. Tietojen poiminnan osalta skannaus voi olla joko manuaalista tai automaattista. Manuaalisessa skannauksessa ainoastaan laskun kuva skannataan, jonka jälkeen laskun käsittelijä tallentaa tiedot siitä manuaalisesti järjestelmään. Automaattisen skannauksen työkaluna käytetään älyskannausta eli optisia OCR-tiedon poimintaohjelmia (Optical Character Recognition). Ohjelman avulla paperilaskulta saadaan tunnistettua poimittua automaattisesti laskun tiedot käsittelyä ja kirjanpitoa varten. Skannauksessa järjestelmään poimitaan mm.:

- laskun päivämäärä
- laskun summa
- maksuviite
- valuutta
- toimittajan pankkitili
- tilaus- tai sopimusnumero.

Vaikka älyskannaus automatisoi merkittävän osan skannaustyöstä, on skannaus kuitenkin täysin turha vaihe verkkolaskujen käsittelyssä. Skannauksessa tapahtuu lisäksi huomattavasti enemmän virheitä verrattuna verkkolaskuun. (Lahti & Salminen 2014, 64.)

Skannattavien laskujen minimointi vaatii ostolaskujen käsittelijöiltä aktiivisuutta. Kun käsittelijät huomaavat saavansa paperilaskuja yrityksiltä, joilla on mahdollisuus verkkolaskujen lähettämiseen, tulisi heihin ottaa yhteyttä ja pyytää verkkolaskua. On ylipäättään varmistettava, että kaikki, jotka tilaavat tavaraa tai palveluita, antavat toimittajalle aina verkkolaskutiedot. (Kurki ym. 2011, 26.)

Kohdeyrityksessä ostolaskujen vastaanotto tapahtuu pääsääntöisesti verkkolaskuina, mutta osa laskuista tulee myös paperisena postitse. Postitse saapuneet ostolaskut skannataan sähköiseen ostolaskujen käsittelyjärjestelmään erillistä skannausohjelmistoa käyttäen. Ostolaskuja tulee myös sähköpostitse, ja tällöin ne ensin tulostetaan paperille ja skannataan sen jälkeen järjestelmään. Skannausvaiheessa kaikki skannatut laskut käydään ostolaskujen skannausjärjestelmässä läpi yksitellen ja niistä luetaan tiedot osittain automaattisesti ja osittain tiedot täytetään manuaalisesti. Kun kaikki laskut on käyty läpi, ne siirretään ostolaskujen käsittelyjärjestelmään Workflow:hun. Verkkolaskuna saapuvat laskut tulevat suoraan sähköiseen

ostolaskujen käsittelyjärjestelmään, jossa tiedot on luettu automaattisesti laskuilta. Vuonna 2016 kohdeyritys vastaanotti noin 7 655 ostolaskua, joista noin 6 009 eli 78 % oli verkkolaskuja.

4.2 Tiliöinti, kierrätys ja hyväksyntä

Kun ostolasku saapuu käsittelyjärjestelmään, siihen on yleensä tallennettu laskun perustiedot valmiiksi joko verkkolaskulta tai skannatulta laskulta. Ostoreskontranhoitaja tarkistaa tiedot, tekee tiliöinnin alv-käsittelyineen ja lähettää laskun hyväksymiskiertoon. Käsittelyjärjestelmästä ja saapuvasta laskusta riippuen edellä mainitut työvaiheet ovat täysin tai osittain automatisoitavissa. (Lahti & Salminen 2014, 67.)

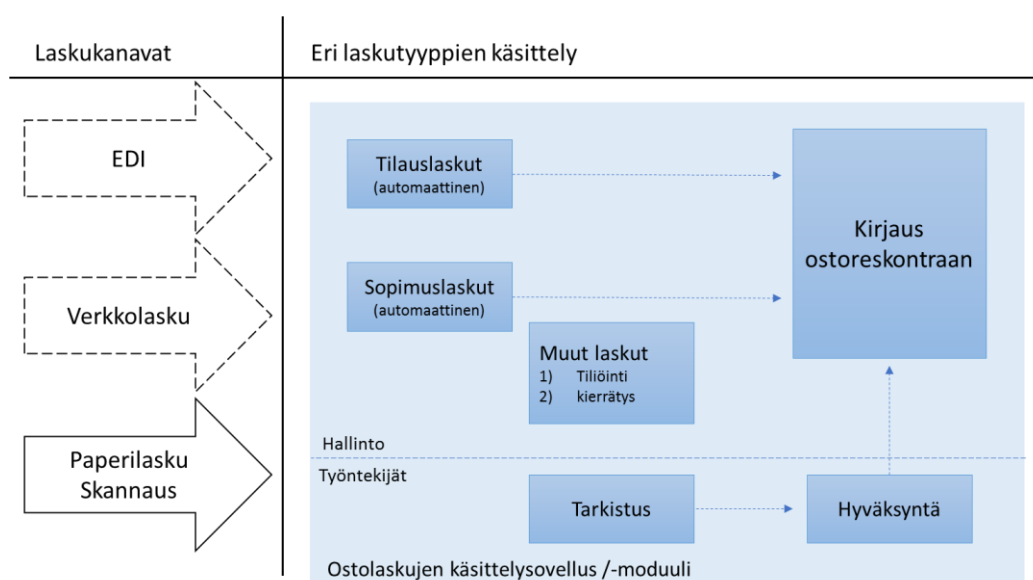
Järjestelmiin on mahdollista määrittää oletustiliöintejä esimerkiksi toimittajan mukaan. Tiliöinnin voi myös automatisoida poimimalla sen ostotilaukselta tai ostosopimukselta, saamalla sen verkkolaskun sisältämästä datasta tai käyttää dataa tiliöinnin automaattiseen päättelyyn. Joissakin yrityksissä tiliöinnin hoitaa laskun tarkastaja ja joissakin ostoreskontranhoitaja. Ostoreskontranhoitajan tekemä tiliöinti on usein perustellumpaa mm. kirjanpidon ja alv-säännösten osaamisen takia. Ostoreskontrahoitaja tekee usein tiliöintejä enemmän ja tuntee periaatteet, jolloin järjestelmän käyttö on sujuvampaa. Tilien yhtenäinen käyttö eri laskuilla saadaan myös varmennettua keskitetysti reskontrassa hoidetulla tiliöinnillä. Ennen laskujen kiertoon laittamista tehty tiliöinti mahdollistaa automaattisen jaksotuksen, kun on tarve jaksottaa kauden katkossa edelleen kierrossa olevia kaudelle kuuluvia laskuja kirjanpitoon. (Lahti & Salminen 2014, 67.)

Usein laskuille täytyy tallentaa tiliöidessä sisäisen laskennan seurantasoja. Ostoreskontran voi olla joskus hankalaa tietää oikeaa seurantasoa, ellei se ole toimittajakohtaisesti vakio, periydy sopimukselta tai tilaukselta, mainittu laskulla tai muuten pääteltävissä laskudatasta. Tällöin sisäisen laskennan seurantatason määrittäminen jää laskun tarkastajalle. Ainoa tapa saada laskun käsittely automatisoitua tällaisessa tilanteessa, on pyytää toimittajaa merkitsemään kohdistustieto laskulle. (Lahti & Salminen 2014, 68.)

Ostolaskujen hyväksymismenettelyistä päätetään yrityksen sisäisissä toimintakäytännöissä ja siten tarkastamis- ja hyväksymisrutiinit voidaan järjestää yritykselle itselleen tarkoituksenmukaisiksi. Hyväksymismenettely on määritelty usein kaksipuolaiseksi, jolloin laskun tarkastaa sen tilaaja ja hyväksymisen hoitaa joku toinen kuten tilaajan esimies. Järjestelmiin on mahdollista määrittää hyväksymisrajat, jolloin varmistutaan siitä, ettei kukaan hyväksy valtuuksiin suurempia laskuja. (Lahti & Salminen 2014, 68.)

Sopimukseen ja tilauksiin perustuvien laskujen hyväksyminen on automatisoitavissa. Laskun ollessa hyväksytyn sopimuksen mukainen, sitä ei kannata enää hyväksyttää erikseen. Sopimuslaskuihin kuuluu mm. vuokrat, leasinglaskut ja kuukausittaiset palveluveloitukset. Myös muut toistuvat, mutta ei kiinteähintaiset laskut (esim. sähkölaskut) voivat olla hyvin automatisoitavissa, kunhan niihin vaan määritetään hyväksyttävä vaihteluväli. Automatisointi toteutetaan perustamalla sopimustietokanta sopimuksista, joiden laskut halutaan hyväksyä automaattisesti. Sopimukselle määritetään toimittajatiedot, sopimuksen numero, hyväksyttävän maksuerän summa (tai vaihteluväli), hyväksyttävät maksuajankohdat ja sopimuksen päättymispäivä. Sopimukselle määritetään myös tiliöintitiedot. Mikäli saapunut lasku täsmää näihin tietoihin, järjestelmä tiliöi ja hyväksyy sen automaattisesti maksettavaksi ilman minkäänlaista manuaalista käsittelyä. Mikäli lasku ei täsmäisikään sopimuksen tietoihin, se laitettaisiin automaattisesti hyväksyntäkiertoon tietyllä vastaanottajalle. Samalla periaatteella tilaukseen perustuvat laskut voidaan hyväksyä ostotilaukseen perustuen. (Lahti & Salminen 2014, 68-69.)

Täysin automatisoidussa prosessissa vain ongelmalaskut käsitellään erikseen. Automaattisia taloushallinnon järjestelmiä tarjoavan Paletten ratkaisulla lasku voidaan täsmäyttää ostotilauksen lisäksi sopimukseen ja myös toistuvaislasku voidaan kirjata, hyväksyä ja prosessoida automaattisesti. Jos lasku ei täsmäisikään tilaukseen tai sopimukseen, siitä lähtee hälytys hyväksyjälle, jolloin laskua voidaan tarkastella lähemmin. Laskujen viitetietoja hyödyntämässä laskut saadaan automaattisesti ohjattu tiettyyn työkulkuun tai tietyllä henkilöllä. Palettessa automaattiset muistutuksen ja eskaloinnit vähentävät kiertoaikaa ja laskut saadaan maksuun ajallaan. (Palette 2017. b)



Kuvio 8: Eri laskutyyppien käsittely (Lahti & Salminen 2014, 70)

Yritys X:ssä ostolaskut laitetaan ensin kiertoon asiatarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi. Tiliöinti tehdään pääsääntöisesti vasta hyväksymisen jälkeen taloushallinnossa. Laskulle määritettäviä sisäisiä seurantatasoja ovat: kustannuspaikka, mahdollinen projekti ja kirjanpidon tili. Kustannuspaikan lisääminen on pakollista jo tarkastamisvaiheessa ja myös mahdollisen projektin lisää tyypillisesti laskun tarkastaja. Kirjanpidon tilin yleensä lisää taloushallinnon ostolaskujen käsittelijä tai vähintäänkin tarkastaa tiliöinnin, mikäli se on tehty kierrätyksen yhteydessä. Kirjanpidon tilin lisätään taloushallinnossa, koska siellä on parempi tietämys esimerkiksi alv-kirjauksen suhteen. Tiliöinti on tehty vasta kierrättämisen jälkeen mm. siksi, että joitain laskuja saattaa joutua jakamaan alv-kirjauksen takia useammalla rivillä. Jaetut rivit täytyy käydä tarkastamassa ja hyväksymässä yksittäin, jolloin jo valmiiksi tiliöity lasku toisi lisätyötä tarkastajalle ja hyväksyjälle. Järjestelmään ei ole määritetty tiliöintisääntöjä, joten kaikki laskut tiliöidään manuaalisesti.

Ostolaskulle valitaan tarkastaja manuaalisesti, yleensä laskulla näkyvän tilaajan/muun yhteyshenkilön mukaan. Laskun hyväksyjäksi tulee automaattisesti laskun tarkastajan esimies, mutta hyväksyjän voi tarvittaessa muuttaa joko kiertoon laittajan tai tarkastajan toimesta. Hyväksyjille on pääsääntöisesti määritetty hyväksymisraja yrityksen hyväksymisperiaatteiden mukaisesti. Hyväksymisraja ei kuitenkaan toimi järjestelemässä niin kuin pitäisi; hyväksyjä pystyy hyväksymään ostolaskuja yli hyväksymisrajansa, mutta hyväksyttyä laskua ei pysty siirtämään reskontraan ja maksuun. Tällöin laskun joutuu lähettämään uudestaan hyväksyttäväksi sellaiselle henkilölle, jonka hyväksymisvaltuudet riittävät laskun hyväksymiseen.

Kun lasku on laitettu kiertoon, tarkastaja saa viestin siitä sähköpostiinsa. Tarkastaja käy tarkastamassa laskun ostolaskujen käsittelyjärjestelmässä, tekee ainakin osan tiliöinnistä ja lähettää sen edelleen hyväksyttäväksi. Sitten hyväksyjä saa viestin sähköpostiinsa ja käy samaisessa järjestelmässä hyväksymässä laskun. Ostolaskujen käsittelyjärjestelmässä on mahdollista käydä lähettämässä muistutusviestejä kierrossa olevista laskuista, mutta automaattiseen muistuttamiseen ei ole mahdollisuutta. Kun lasku on tarkastettu ja hyväksytty, se tiliöidään loppuun taloushallinnossa ja siirretään ostoreskontraan ja kirjanpitoon. Kaikki laskut (myös sopimukseen perustuvat toistuvat laskut) kiertävät tarkastettavina ja hyväksyttävinä.

4.3 Maksatus

Koska ostolaskut hyväksytään ostotilaukseen tai sopimukseen perustuen tai ostolaskujen käsittelyjärjestelmässä kierrätettäessä, ei sille yleensä ole enää tarpeen ottaa maksatusvaiheessa hyväksyntää ainakaan ostoreskontrassa. Maksuliikenneprosessissa hyväksyntä voi kuitenkin olla perusteltu kontrolli. Maksatus tehdään usein päivittäin. Maksuväliä harventamalla 1-2 kertaan viikossa säästetään työaikaa ja parannetaan kassanhallintaa. Maksuvälien harventaminen edellyttää nopeaa laskujen kiertoa, sillä usein päivittäinen maksatus joudutaan tekemään hy-

väksymiskierrossa erääntyneiden laskujen vuoksi. Maksatus tapahtuu ostoreskontrassa muodostamalla maksuaineisto maksupäivään mennessä erääntyneistä laskuista. Mukaan voidaan ottaa myös ennen seuraavaa maksukertaa erääntyvät laskut. (Lahti & Salminen 2014, 74.)

Yritys X:ssä ostolaskujen maksatus tehdään päivittäin kirjanpitojärjestelmän kautta. Maksutiedosto muodostetaan kirjanpitojärjestelmässä, josta se siirtyy maksuun laitettavaksi maksuliikenneohjelmaan. Maksuun laitetaan aina kyseiseen päivään mennessä erääntyneet kirjanpitoon siirretyt ostolaskut. Ulkomaan laskut laitetaan maksuun erikseen suoraan maksuliikenneohjelman kautta, koska niiden maksaminen reskontran kautta ei kirjanpitojärjestelmästä johtuen aina onnistu. Maksatus pitää hyväksyä maksuliikenneohjelmassa ennen maksatuksen lähettämistä. Kontrollisyyistä maksatuksen voi hyväksyä ainoastaan talouspäällikkö tai taloussuunnittelija.

4.4 Täsmäytys ja jaksotus

Ostoreskontran mukaan avoimet laskut täsmäytetään kirjanpidon ostovelkatilin saldoon vertaamalla. Toimenpide voi olla järjestelmästä riippuen automaattinen tai manuaalinen. Ostolaskujen välitin saldoa on lisäksi seurattava, jotta varmistutaan siitä, että maksut on lähteneet pankista oikean määräisinä.

Jaksotusta joudutaan tekemään kauden sulkeutuessa, jos kaikki kaudelle kuuluvat laskut eivät ole ehtineet saapua ostoreskontraan. Viivästyminen voi johtua siitä, ettei lasku ole vielä olleenkaan saapunut yritykselle tai siitä, että sen kierrätys on viivästynyt. Jaksotus voidaan pyrkiä automatisoimaan hyväksymiskierrossa olevien laskujen osalta hyödyntämällä esitiliointiä. Tällöin kierrossa olevien laskujen summat kerätään automatisoidusti kierrättämisjärjestelmästä ja muodostetaan automaattijaksotus kirjanpitoon. Seuraavalla kaudella jaksotus puretaan ja lopullinen kulukirjaus syntyy ostolaskujen siirtyessä ostoreskontraan. Saapumatta olevien laskujen osalta jaksotuksen automatisointiin voi hyödyntää ostotilausta, mikäli sellainen on olemassa. Tällöin tilauksen mukaisen summa jaksotetaan kirjanpitoon. Ostotilaukseen liittyvät laskujen osalta ja niiden ollessa olennaisia, voidaan jaksotus tehdä arvion mukaan. Taloushallinnossa kannattaa myös pitää kirjaa laskuista, jotka eivät koskaan tai usein ehdi oikealle kaudelle kirjanpitoon ja tarkistaa ne aina kuukauden katkossa ja tarvittaessa tehdä jaksotus. Jaksotuksien tarkoitus on kohdistaa kulut oikealle kaudelle ja näin varmistaa, että kuukausitulos vastaa mahdollisimman hyvin kuukaudelle kuuluvia kuluja. (Lahti & Salminen 2014, 75-76.)

Yritys X:ssä täsmäytys tehdään vertaamalla ostoreskontran ostovelkoja taseeseen. Vertailu tapahtuu excelissä. Maksatukset täsmäytetään lisäksi aina tiliotteisiin, jotta varmistutaan maksujen varmasti lähteneen pankista ja että summat täsmäävät.

Jaksotukset tehdään tarvittaessa manuaalisesti. Kuukauden katkossa pyritään saamaan kaikki kierrossa olevat laskut kirjanpitoon. Suoraan järjestelmästä ei oteta jaksotustietoja ja kaudelle kuuluvat hyväksymättömät laskut siirtyvät seuraavalle kaudelle. Jaksotusta tuleville kausille tehdään excel-pohjan avulla. Kuun vaihteessa käydään läpi kaikki isoimmat kaudelle kirjatut laskut, joista poimitaan useammalle kaudelle kuuluvat laskut jaksotus-exceliin. Jaksotukset noudetaan excelistä kirjanpitoon ja puretaan jaksotus seuraavalle kaudelle.

4.5 Arkistointi

Ostolaskuprosessin viimeinen vaihe on arkistointi. Kun laskut on käsitelty sähköisesti, arkistointi on vaivatonta. Sähköinen käsittely mahdollistaa sähköisen arkistoinnin, ja sen avulla on mahdollista hakea, selailla ja raportoida laskuja käsittelyn jälkeenkin. (Lahti & Salminen 2014, 70). Sähköisen arkistoinnin ansiosta arkistoon pääsee missä ja milloin tahansa, tiedot ovat nopeasti saatavilla ja hyödynnettävissä, eikä paperiarkisto vie turhaan tilaa. (Lahti & Salminen 2014, 200.) Verkkolaskujen arkistoinnissa huomioitavaa on myös mahdolliset laskujen liitteet, jotka täytyy myös saada arkistoitua asianmukaisesti. (Kurki ym. 2011, 21). Kun laskut on arkistoitu sähköisesti, skannattuja paperilaskujakaan ei ole tarpeen säilöä.

Kohdeyrityksessä laskuja on mahdollista hakea ja selailla käsittelyn jälkeen suoraan laskujen käsittelyjärjestelmästä. Sen lisäksi laskut arkistoidaan Tikon -kirjanpitojärjestelmässä sähköisesti. Skannattuja paperilaskuja pidetään vain vähän aikaa tallessa, jonka jälkeen ne heitetään pois.

5 Tutkimus ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Yritys X:n nykyistä ostolaskuprosessia hidastavat tekijät, ja että miten ostolaskuprosessia voisi kehittää. Lisäksi haluttiin selvittää mitä vaiheita ostolaskuprosessista voitaisiin automatisoida.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten Yritys X:n ostolaskuprosessia saataisiin tehostettua?

a. Mitkä tämän hetkisen prosessin ongelmat ovat?

b. Miten automatisointia voitaisiin hyödyntää yrityksen ostolaskuprosessissa?

Tutkimuksen kohde oli Yritys X:n ostolaskuprosessi. Ostolaskuprosessissa tutkittavana oli niin järjestelmiin kuin toimintatapoihin liittyvät näkökulmat. Taloushallinnon prosesseissa tärkeässä roolissa on tietotekniset järjestelmät, jolloin niiden rooli tutkimuksessakin korostuu. Tutkimuksessa haluttiin kuitenkin selvittää myös nykyisiä toimintatapoja ja niiden mahdollisia kehittämistarpeita. Järjestelmiin kohdistuvat vaikuttamismahdollisuudet ovat rajalliset ilman uusiin järjestelmiin siirtymistä, mutta toimintatavoilla voidaan saada nopeastikin muutosta aikaan. Nykyisiin toimintatapoihin saatiin hyvää vertailuaineisto niin teorian, kun benchmarkingin avulla.

5.1 Tutkimus

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tapaustutkimus, koska tavoitteena oli tutkia tiettyä ilmiötä tietyn kohdeyrityksen näkökulmasta. Tavoitteena oli ymmärtää Yritys X:n ostolaskuprosessi ja siihen liittyvät tekijät kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksessa on myös toimintatutkimuksen piirteitä, koska työn tuloksena annetaan kehittämisohjeita yritykselle.

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkitystä kokonaisvaltaisesti (Jyväskylän yliopisto, 2015). Laadullinen tutkimus on empiiristä tutkimusta, jossa tarkastellaan havaintoaineistoa ja argumentoidaan sitä. Laadullinen tutkimus niin kuin mikä tahansa tutkimus sisältää myös teoriaa. Laadullisessa tutkimuksessa nojataan havaintojen teoriapitoisuuteen, sillä tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa yksilön käsitys ilmiöstä, tutkittavalle ilmiölle annettavat merkit ja tutkimukseen käytettävät välineet. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 20 & 22.)

Tapaustutkimuksessa olennaista on, että tutkittava tapaus muodostaa kokonaisuuden, jota voidaan tutkia käyttämällä monipuolista ja eri menetelmillä hankittuja tietoja. Tutkimusmenetelminä voidaan käyttää niin kvantitatiivisia, kuin kvalitatiivisiakin menetelmiä. Koska kyseessä on tietyn tapauksen tutkiminen, tutkimus ei pyri yleistettävään tietoon vaan sillä pyritään ymmärtämään tiettyä ilmiötä. Tapaustutkimus mahdollistaa kohteen ymmärtämisen syvällisesti huomioimalla myös siihen liittyvän kontekstin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Toimintatutkimus tutkii ja yrittää muuttaa valitsevia käytäntöjä etsimällä ratkaisuja ongelmiin. Tutkimukseen osallistuvat aktiivisesti käytännöissä toimivat ihmiset. Vaikka toimintatutkimuksessa olennaista on pyrkimys edistää ja parantaa eri asiointiloja käytännön muutoksilla, kyseessä on kuitenkin tutkimus. Vaikka käytännön muutokset eivät toteutuisikaan, tutkimus tuottaa aineistoa ja tutkimuksellista tietoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

5.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastatteluja ja benchmarkingia. Näiden lisäksi tietoa kerättiin havainnoimalla. Tutkimuksen tekijä osallistui itse työssään tutkittavaan ostolasku-prosessiin, jolloin osallistuva havainnointi oli luonnostaan osa tutkimusta. Tutkijalla oli siis jo ennestään kattava ymmärrys Yritys X:n ostolaskuprosessista, joka ohjasi osaltaan tutkimuksen kulkua.

5.2.1 Haastattelut

Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä kuutta ihmistä. Kaikissa haastatteluissa käytettiin menetelmänä teemahaastattelua. Yksi haastattelu pidettiin parihaastatteluna ja muut haastattelut yksilöhaastatteluna. Yksi haastatteluista tehtiin benchmarking -tutkimusta varten. Haastattelut toteutettiin kesä-heinäkuussa 2017 ja haastattelujen kestot vaihtelivat 20 minuutista 1,5 tuntiin. Haastattelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin puhtaaksi suurin osa jo saman päivän aikana, kuitenkin viimeistään kahden päivän sisällä. Haastattelut analysoitiin käyttämällä sisällönanalyysia.

Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu etenee ennalta määritettyjen teemojen mukaan sen sijaan, että siinä käytettäisiin tarkkoja kysymyksiä. Teemahaastattelussa tutkittavien ääni tulee kuluviin, eikä haastattelussa keskitytä tutkijan näkökulmaan. Teemahaastattelussa merkityksellistä on ihmisten tulkinnot asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset. Puolistrukturoidun menetelmän teemahaastattelusta tekee se, että kaikille haastateltaville on samat aihepiirit eli teema-alueet. (Hirsijärvi & Hurme 2014, 48.) Yhteiset teemat, ilman tarkkoja kysymyksiä vapauttavat keskustelun koskemaan haastateltavan kannalta oleellisia asioita kuitenkin niin, että kaikki ennalta asetetut aihepiirit tulee käsiteltyä.

Haastateltavat valikoituivat heidän prosessiin osallistumisensa perusteella niin, että saatiin haastateltua henkilöitä jokaisesta prosessin vaiheesta. Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä kolmea henkilöä yritys X:n talousosastolta, jonka vastuulla ostolaskuprosessi ja ostolaskujen kierrättämisjärjestelmä ovat, ja jonka tehtäviin ostolaskuprosessista kuuluu skannaus, laskujen kiertoon laittaminen, tiliöinti, maksatus, jaksotus ja täsmäytys. Lisäksi haastateltiin yhtä laskujen tarkastajaa ja yhtä laskujen hyväksyjää, jotta saatiin käsitys heidän käyttökokemuksistaan ja mielipiteistään tämän hetkistä prosessia ja järjestelmää kohtaan.

Pääkirjanpitäjän ja talousassistentin haastattelu päätettiin pitää parihaastatteluna, koska heidän osallisuutensa ostolaskuprosessiin on hyvin samanlainen. Valintaan vaikutti myös se, että tutkijan omatkin tehtävät ostolaskuprosessissa on haastateltavien kanssa vastaavia. Tavoitteena oli luoda haastattelutilanne, jossa saataisiin keskusteltua avoimesti aiheesta.

Teemahaastattelujen teemoina käytettiin pääasiassa ostolaskuprosessin vaiheita soveltaen niitä haastateltavan mukaan. Laskujen tarkastajan ja hyväksyjän haastattelun teemat poikkesivat muista, koska heidän osallisuutensa ostolaskuprosessissa rajoittuvat tiettyihin vaiheisiin, toisin kuin taloushallinnon henkilöstön, joilla kokemusta/tietämystä jokaisesta vaiheesta. Prosessin vaiheiden lisäksi haastattelujen lopussa pyydettiin kehitysehdotuksia. Haastattelulomakkeisiin oli teemojen lisäksi kirjoitettu muistisanoja haastatteluissa läpikäytävistä asioista teemoittain. Kaikissa haastatteluissa käytettiin samankaltaisia teemoja, mutta muistisanat vaihtelivat sen mukaan, mitkä asiat olivat haastateltavan kannalta oleellisia. Haastattelulomakkeet ovat opinnäytetyön liitteenä.

5.2.2 Benchmarking

Benchmarking on paljon käytetty tutkimusmenetelmä prosessien kehittämiseen tähtäävissä tutkimuksissa. Benchmarking voidaan suomentaa vertailuanalyysiksi tai vertailukehittämiseksi, ja sen tavoitteena on verrata organisaation toimintaa tai prosesseja toisen organisaation kanssa. Tyypillisesti toimintaa verrataan ja kehitetään kohti parasta käytäntöä. Benchmarkingin avulla voidaan parantaa omaa toimintaa oppimalla parhaista käytännöistä vertaamalla organisaation tuloksia ja suoritustasoja tai toimintatapoja toisen organisaation kanssa. (UEF; Lecklin 2006, 161.)

Benchmarkingin kohde oli rakenneteknisten palveluiden toimialalla toimiva Yritys Z, joka oli integroitumassa kohdeyritys Yritys X:n kanssa tulevana vuonna 2018. Opinnäytetyön toteuttamisen aikana vuonna 2017 Yritys X ja Yritys Z toimivat yhteisen holdingyhtiön alaisuudessa, toimien kuitenkin vielä omina yhtiöinään. Tätä opinnäytetyötä varten tehty benchmarking voitaisiinkin tituleerata sisäisen ja ulkoisen benchmarkingin välimaastoon. Sisäinen benchmarkingin mittaa ja vertailee yrityksen sisällä eri tulosityksiköitä, minkä avulla voidaan oppia toisilta yksiköiltä. Kun taas ulkoinen benchmarking kohdistuu kilpailijoihin tai muihin saman toimialan yrityksiin. (Lecklin 2006, 161-162.)

Benchmarking valikoitui menetelmäksi tähän tutkimukseen, koska haluttiin selvittää vaihtoehtoisia tapoja prosessin läpiviemiseen. Benchmarking oli luonnollinen valinta myös siksi, että yritys X oli integroitumassa yrityksen Z kanssa, jolloin kahden eri yrityksen prosessit piti saada joka tapauksessa yhtenäistettyä. Oli siis tulevaisuuden kannalta järkevää selvittää, molempien yritysten prosessien vahvuuksia ja heikkouksia, jotta yhteisestä prosessista saataisiin mahdollisimman toimiva.

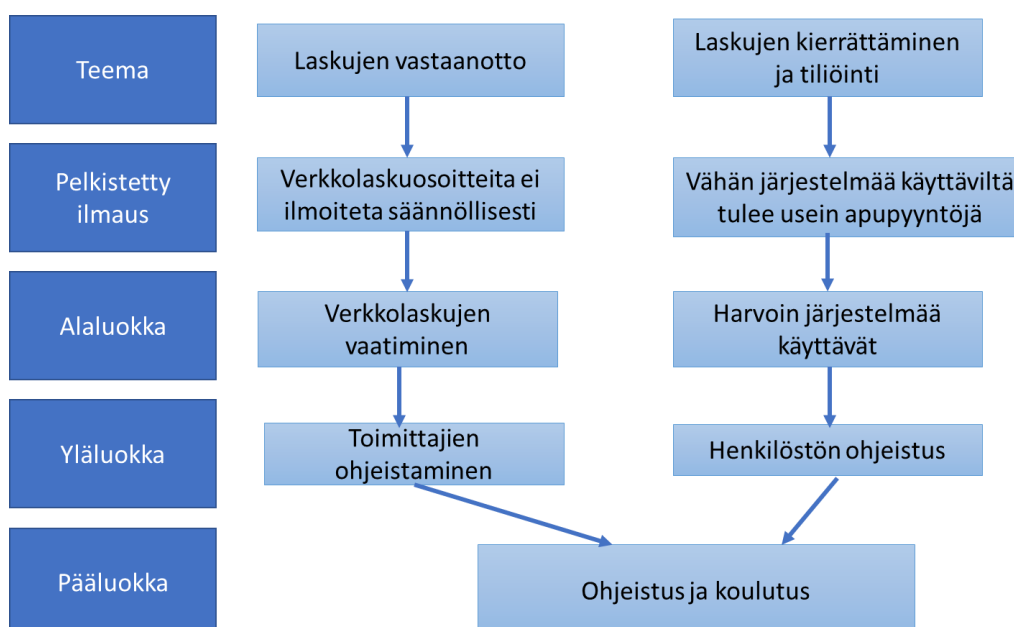
Benchmarking toteutettiin teemahaastattelulla ja havainnoimalla. Haastateltavaksi valittiin benchmarking -yrityksen talousjohtaja, jolla oli runsaasti kokemusta yrityksen ostolaskuprosessista. Talousjohtajalla oli hyvä näkemys koko prosessiin ja lisäksi paljon käyttökokemusta laskujen asiattarkastamisen ja hyväksymisen kautta. Kaikki yrityksen hallintoon liittyvät lasku

menevät talousjohtajan kautta ja hän lisäksi toimii muiden laskujen käsittelijöiden tuurajana. Haastattelun lisäksi tietoa kerättiin havainnoinnin avulla. Benchmarkingia varten tehty teemahaastattelu toteutettiin samalla kaavalla, kuin muut teemahaastattelut käyttäen teemoina ostolaskuprosessin vaiheita. Havainnointi tapahtui tutustumalla videoneuvottelun välityksellä yrityksen ostolaskujen kierrättämisjärjestelmään ja -prosessiin. Videoneuvottelussa Yritys Z:n käyttämän tilitoimiston työntekijä esitteli ostolaskujenkierrättämis- ja reskontraprosessia ja -järjestelmiä. Näin päästiin näkemään, miten heidän prosessi käytännössä toimii.

Ennen benchmarkingin toteuttamista oltiin jo tunnistettu havainnoinnin ja haastatteluiden avulla Yritys X:n ostolaskuprosessin heikkouksia/kehitystä vaativia osia. Benchmarkingissa halettiin erityisesti keskittyä näihin Yritys X:n kehitystä vaativiin osiin, ja siihen miten Yritys Z on nämä asiat hoitanut.

5.3 Tutkimusaineiston analysointi

Teemahaastatteluiden tulokset analysoitiin sisällönanalyysiä käyttäen kokoamalla haastattelujen pelkistetyt ilmaukset excel -taulukkoon ja johtamalla niistä alaluokkien ja yläluokkien kautta yhdistäviä pääluokkia. Tulokset on esitetty teemoittain ja pääluokittain. Kuviossa 8 on esitetty esimerkki sisällönanalyysin soveltamisesta tässä työssä. Esimerkissä kahdesta eri teemasta on johdettu kaksi pelkistettyä ilmausta, joista on johdettu alaluokkien ja yläluokkien kautta yhdistävä pääluokka ”Ohjeistus ja koulutus”.



Kuvio 9: Esimerkki sisällönanalyysin soveltamisesta opinnäytetyössä

Sisällönanalyysi on menettelytapa, jolla saadaan analysoitua dokumentit systemaattisesti ja objektiivisesti, ja se sopii täysin strukturoimattomankin aineiston analyysiin. Sen tavoitteena on saada tiivistetty ja yleinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, kadottamatta sen sisältävää informaatiota. Sisällönanalyysillä saadaan järjestettyä kerätty aineisto johtopäätösten tekoa varten. Se ei siis itsessään riitä mielekkäiden johtopäätösten esittämiseen. Analyysillä selkeytetään aineistoa, jotta siitä voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi koostuu kolmesta vaiheesta: aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 105-108.)

6 Tulokset

6.1 Haastattelujen tulokset

Haastatteluiden tuloksissa on ensin esitelty lyhyesti haastatteluun osallistuneet henkilöt. Seuraavaksi on kuvattu tulokset haastatteluiden runkona käytettyjen teemojen mukaan. Lopuksi tulokset on esitetty sisällönanalyysin avulla tunnistettujen pääluokkien mukaisesti.

6.1.1 Haastateltavien taustatiedot

Haastateltaviksi valikoitui henkilöitä ostolaskuprosessin eri vaiheista. Seuraavaksi on esitelty tätä opinnäytetyötä varten haastatellut henkilöt ja kuvattu heidän suhteensa ostolaskuprosessiin. Henkilöiden nimiä ei ole kerrottu vaan haastateltujen niminä käytetään heidän ammattinimikkeitään.

Pääkirjanpitäjä ja talousassistentti

Pääkirjanpitäjä ja talousassistentti työskentelevät Yritys X:n talousosastolla. Pääkirjanpitäjä osallistuu kaikkiin prosessin vaiheisiin lukuun ottomatta paperilaskujen skannaamista. Talousassistentti taas hoitaa prosessin vaiheista skannaamista, laskujen kiertoon laittamista, tiliöintiä, maksatusta, täsmäytystä ja jaksotusta. Pääkirjanpitäjä käsittelee päivässä noin 5-10 laskua ja talousassistentti noin 20. Pääkirjanpitäjä ja talousassistentti käyttävät päivittäin ostolaskujen käsittelyjärjestelmän työpöytäversiota laskujen käsittelyyn.

Taluspäällikkö

Taluspäällikkö vastaa Yritys X:n talousosastosta. Taluspäällikkö hyväksyy ja toisinaan myös tarkastaa ostolaskuja. Taluspäällikkö käyttää sekä verkkoversiota että työpöytäversiota laskujensa käsittelyyn. Yleensä hän käyttää näitä molempia versioita rinnakkain, koska molemmissa on omat vahvuutensa ja heikkoutensa.

Toimitilapäällikkö

Toimitilapäällikkö enimmäkseen hyväksyy laskuja, mutta joskus myös tarkastaa. Laskuja hänelle tulee päivittäin, mutta hän käsittelee laskut noin joka toinen päivä. Laskuja on yleensä kertynyt noin 10 kappaletta, kun hän menee niitä käsittelemään. Laskut liittyvät erilaisiin toimitilakuluihin ja suurin osa on toistuvia palvelusopimuksiin tai vuokrasopimuksiin liittyviä laskuja. Laskuja tulee myös erilaisiin ostoihin liittyen. Laskujen käsittelyyn menee yhteensä noin puoli päivää viikossa.

Toimiala-assistentti

Toimiala-assistentti osallistuu ostolaskuprosessiin tarkastamalla laskuja. Toimiala-assistentti arvioi käsittelevänsä alle 10 laskua kuukaudessa. Laskut liittyvät erilaisiin kertaluontoisiin ostoihin kuten työmaavaatteet, matkat, kirjat ja luottokorttiosiot. Toimiala-assistentti hoitaa laskut heti, kun ne hänelle saapuvat.

6.1.2 Tulokset teemoittain

Laskujen vastaanotto

Haastatteluissa tuli selväksi, että laskujen vastaanottamisessa eniten aikaa vievä vaihe on paperilaskujen skannaaminen. Skannauslaite ja -ohjelmisto koettiin hitaiksi. Skannausohjelmisto lukee osan tiedoista automaattisesti laskuilta, mutta usein luetuissa tiedoissa on virheitä.

Paperilaskuja tulee edelleen sellaisiltakin toimittajilta, joilla uskotaan olevan verkkolaskujen lähettämismahdollisuus käytössä. Paperilaskut on ollut aikaisemmin tapana käydä läpi, ja ilmoittaa verkkolaskuosoite laskuilta löytyviin sähköpostiosoitteisiin. Tätä ei kuitenkaan ole lähiaikoina tehty ajan puutteen vuoksi. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että ilmoituksia pitäisi tehdä useammin, koska ei voida olettaa, että toimittaja selvittää verkkolaskuosoitteen omaaloitteisesti. Paperilaskujen käsittelyä viivästyttää myös se, että ne saattavat tulla perille vasta muutama päivä ennen eräpäivää. Lyhyen maksuajan omaavien laskujen osalta maksuun saanti ajoissa menee tällöin tiukoille. Paperilaskujen kierto on lähettämisen vie enemmän aikaa kuin verkkolaskujen. Laskuja ei varsinkaan kiireisimpinä aikoina skannata välttämättä päivittäin, jolloin niiden kierto saaminen kestää. Haastateltujen mielestä paperilaskut saataisiin nopeammin kierto, jos skannaus olisi nopeampaa.

Skannauksen ulkoistaminen herätti hieman ristiriitaisia ajatuksia haastateltavissa. Ulkoistetun skannauksen myötä laskutusosoite muuttuisi ja siksi pohdittiinkin mm., että osaisivatko kaikki yrityksen palveluita/tuotteita tilaavat työntekijät antaa oikean laskutusosoitteen toimittajille, ja mitä virheellisellä osoitteella saapuvien laskujen käsittely vaatisi. Talouspäällikkö oli kuitenkin sitä mieltä, että skannauksen ulkoistaminen olisi tässä tapauksessa järkevää.

Oikean toimittajan löytäminen laskulle koetaan hankalana siksi, että ne on saatettu nimetä hieman eri tavalla, kun ne laskulla esiintyvät. Tämän takia on saatettu perustaa jo olemassa oleva toimittaja toiseen kertaan. Tällä hetkellä toimittajien taakse ei aina ole tallennettu y-tunnusta, joten toimittajaa ei voi senkään avulla etsiä. Joskus on myös perustettu kokonaan uusi toimittaja tilinumeron vaihtuessa, vaikka se olisi pitänyt käydä vaihtamassa vanhan toimittajan taakse. Toisaalta löytyy myös toimittajia, jotka laskuttavat eri palveluita eri tilinumerolla. Siksi tilinumeroa ei voi heti mennä vaihtamaan vaan joutuu tutkimaan edellisiä laskuja.

Laskujen kierrättäminen ja tiliöinti

Laskujen kierrättämiseen menee tällä hetkellä liikaa aikaa. Tämä ilmenee muun muassa siitä, ettei laskuja saada ajoissa maksuun, minkä takia saadaan paljon maksuhuomautuksia ja joudutaan maksamaan viivästyskorkoja. Laskuja laitetaan päivittäin kiertoon ja laskut tulevat tarkastettavaksi ajoissa. Laskujen tarkastaminen/hyväksyminen jää kuitenkin usein viime tipaan. Päivittäin hyväksytään jo erääntyneitä laskuja ja usein hyväksyttäväksi saapuneet laskut ovat jo erääntyneitä.

Kiertoon laittamista hidastaa laskujen puutteelliset tiedot. Laskulta saattaa esimerkiksi kokonaan puuttua yhteyshenkilön nimi, joten on hyvin vaikea osata lähettää lasku oikealle henkilölle tarkastettavaksi. Tällöin joudutaan selvittelemään yhteyshenkilöä esimerkiksi soittamalla laskun toimittajalle. Toimittajia pitäisi ohjeistaa laskuviitteiden lisäämisestä varsinkin, jos kierrättämistä halutaan automatisoida. Laskuilta pitäisi saada tunnistettua mahdollisimman paljon tietoja. Laskujen kierrättäminen voitaisiin automatisoida niin, että kiertosääntö määrittyisi esimerkiksi laskulta löytyvän kustannuspaikan mukaan.

Taloushallinnon puolelta tehtiin huomio, ettei laskujen tarkastajat/hyväksyjät ole tarpeeksi yhteydessä taloushallintoon ongelmatilanteissa. Jos laskua ei syystä tai toisesta saada hoidettua, se jätetään kokonaan hoitamatta sen sijaan, että pyydetäisiin apua. Varsinkin vähän järjestelmää käyttävät saattavat helposti unohtaa miten laskut pitikään käsitellä.

Tarkastettavaksi/hyväksyttäväksi saapuneesta laskusta tulee viesti sähköpostiin. Tämän viestin jälkeen ei kuitenkaan tule mitään automaattista muistutusviestiä hoitamattomasta laskusta. Jos laskua ei siis heti hoida saattaa se helposti unohtua. Olisi hyvä, jos hoitamattomasta laskusta lähtisi muistutusviesti eräpäivän lähestyessä.

Useammalle tarkastajalle jaettavat laskut nousivat haastatteluissa useaan otteeseen keskusteluaiheeksi. Tällaisia laskuja ovat enimmäkseen matkalippulaskut. Aluksikin itse laskun jakaminen järjestelmässä koettiin hankalaksi. Jaetulle laskulle pääsee vain yksi henkilö kerrallaan ja siksi se on usein lukittuna, silloin kun sitä yrittää tarkastaa/hyväksyä. Tämän takia laskun

käsittely saattaa venyä tai jopa unohtua kokonaan, kun sitä ei saa heti hoidettua. Useammalle riville jaettujen laskujen kommentointi koettiin myös hankalaksi, kun kommenttia ei pysty kohdistamaan tiettyyn riviin vaan kommentointi on laskukohtaista. Tällöin esim. hyväksyjällä voi olla hankaluuksia ymmärtää, mitä riviä mikäkin kommentti koskee. Tällaiset useammalla kierrätettävät laskut myöhästyvät usein maksusta, siksi että kiertoon menee huomattavasti normaaleja yhdellä tarkastajalla ja yhdellä hyväksyjällä kierrätettäviä laskuja enemmän aikaa.

Sopimuslaskut kierrätetään aina tarkastettavana ja hyväksyttävänä, vaikka ne voisi hyvin automatisoida. Esimerkiksi toimitilalaskuista suurin osa on sopimusperusteisia ja niiden käsittelyyn menee hirveästi aikaa. Sopimuslaskujen automatisointia pidetään järkevänä ja se säästäisi huomattavasti aikaa.

Projektilaskut menevät tällä hetkellä aina tarkastajan esimiehen hyväksyttäväksi. Tarkoituksenmukaisempaa olisi, että projektia koskevat lasku menisi ensisijaisesti projektipäällikön hyväksyttäväksi.

Laskujen tarkastamisen ja hyväksymisen ohjeistuksissa/koulutuksissa havaittiin puutteita. Esimerkiksi kun jollekin henkilölle laitetaan ensimmäistä kertaa lasku kiertoon, tälle ei anneta minkäänlaista perehdytystä järjestelmän käyttöön. Henkilölle voisi kuitenkin hyvin lähettää vaikkapa jonkun lyhyen ohjeen samalla kun avaa tälle tunnukset järjestelmään. Järjestelmään on tehty ohje, joka löytyy yrityksen intrasta. Ohjetta ei ole kuitenkaan päivitetty pitkään aikaan ja se tuntuu olevan hieman hankalasti löydettävissä tällä hetkellä. Ohje koettiin kuitenkin ihan toimivaksi.

Laskujen tarkastamiseen ja hyväksymiseen käytettävästä versiosta ilmeni käytettävyyteen liittyviä ongelmia. Käyttö koettiin hankala koska, versiossa avautuu useita eri ikkunoita, jotka aukeavat epäloogisesti ja katoilevat selaimen taakse. Eri ikkunoihin avautuvia näkymiä ei myöskään saa saman aikaisesti näkyviin. Esimerkiksi kommenttikenttää ei pysty lukemaan samaan aikaan kun käsittelee laskua. Järjestelmältä toivottiin myös enemmän itseohjaavuutta. Järjestelmän käyttöä ei kuitenkaan koettu vaikeaksi, varsinkin jos sitä on tottunut käyttämään.

Hyväksyntärajojen määrittämisessä järjestelmään on ollut puutteita. Kaikille hyväksyjille ei ole määritetty euromääräistä rajaa ajantasaisesti. Hyväksymisraja ei myöskään toimi kunnolla järjestelmässä. Hyväksyjä esimerkiksi pystyy hyväksymään rajojensa ylittävän laskun, mutta laskua ei pysty siirtämään reskontraan ennen kuin joku, jolla on hyväksymisvaltuudet kyseen summaan, on hyväksynyt laskun. Järjestelmä ei myöskään ohjaa laskua automaattisesti

sellaiselle henkilölle, jolla on hyväksymisvaltuudet vaan hyväksyjä täytyy jo kiertoon laittaessa huomata vaihtaa tarvittaessa. Hyväksyjälle pystyy laittamaan vain yhden hyväksyntäajan, mikä on ongelma koska yrityksessä eri tyyppisillä laskuilla on eri euromääräiset hyväksyntäraajat. Tällä hetkellä ei ole määritelty kustannuspaikkakohtaisia hyväksyjä, joten kuka vaan hyväksyntäoikeudet omaava pystyy hyväksymään minkä vaan kustannuspaikan kuluja. Järjestelmään pitäisi voida määrittää matriisihyväksyntä kustannuspaikojen ja euromäärien mukaan.

Kaikki laskut tiliöidään manuaalisesti. Tiliöinnissä käytetään apuna ohjeita ja edellisten vastaavien laskujen tiliöintejä. Toimittajakohtaisia tiliöintejä ei ole määritetty, mutta niitä voitaisiin hyvin hyödyntää. On paljon toimittajia, joilta tulevat laskut tiliöidään aina samanlailla, joten automatisoidusta tiliöinnistä olisi paljon hyötyä. Tiliöinti tehdään vasta kierrättämisen jälkeen. Syynä tälle on ollut mm. se, että joitain laskuja joutuu jakamaan useammalle riville eri alv-kantojen takia ja tällöin tarkastajan/hyväksyjän pitäisi tarkastaa kaikki rivit erikseen. Laskujen tiliöinnistä ennen kiertoon laittamista ei tällä hetkellä olisikaan suoranaisesti mitään hyötyä, koska laskut siirretään kirjanpitoon vasta kierrättämisen jälkeen. Ennen kierrättämistä tiliöiminen tulisi kuitenkin välttämättömäksi, jos lasku kirjautuisi kirjanpitoon jo aikaisemmin tai jos kierrossa olevista laskuista tehtäisiin jaksotuskirjaus kauden sulkeutuessa.

Maksatus

Maksatus tehdään päivittäin, koska joka päivä hyväksytään erääntyneitä laskuja. Maksatuskertoja tulisi kuitenkin harventaa jo siksi, että maksatuksen vahvistajia on yrityksessä rajattu määrä ja sopimalla maksatuskerrat ennalta varmistuttaisiin siitä, että vahvistaja on paikalla kun maksatuksia tehdään. Jotta maksatuskertoja voidaan vähentää, tulee prosessi kuitenkin saada sellaiseen kuntoon, että laskut saadaan ajallaan maksuun harvemmista maksatuksista huolimatta.

Ulkomaan maksut laitetaan maksuun tällä hetkellä suurimmaksi osaksi kassamaksuina, koska niiden maksamisessa reskontran kautta on ollut ongelmia. Kuitenkin osa maksuista on onnistuttu tekemään reskontran kautta. Ulkomaisille toimittajille ei ole nyt määritetty tilinumeroita maksatusongelmien takia.

Jaksotus ja täsmäytys

Koska ostolaskujen kierrätys on hidasta, eikä kuluja kirjata kirjanpitoon ennen tarkastamista ja hyväksymistä, kaikkia kaudelle kuuluvia kuluja ei saada jaksotettua oikealle kaudelle kauden sulkeutuessa. Yritys X seuraa kuukausittaista tulosta, ja siksi myös kauden sulkeutuessa vielä kierrossa olevat laskut olisi hyvä saada jaksotettua. Tuleville kausille jaksottuvat kulut jaksotetaan erillistä excel -pohjaa käyttäen, mikä aiheuttaa tuplatyötä. Jaksotuksen pitäisi onnistua suoraan järjestelmästä, jotta saataisiin vähennettyä manuaalista tuplatyötä.

Ostoreskontra ja kirjanpito täsmäytetään vertaamalla lukuja excelissä. Reskontran ostovelat täsmäytetään taseen lukuihin. Täsmäytyksessä harvemmin tulee esiin mitään eroja luvuissa, eikä täsmäytystä koeta työlääksi tai minkäänlaista kehitystä vaativaksi.

6.1.3 Tulokset pääluokittain

Teemahaastattelujen tulokset analysoitiin sisällönanalyysiä käyttäen kokoamalla haastattelujen pelkistetyt ilmaukset taulukkoon ja johtamalla niistä ensin yhdistäviä alaluokkia ja alaluokista yläluokkia. Analysoimalla tulokset niistä tunnistettiin seuraavia pääluokkia: järjestelmäongelmat, ohjeistus ja koulutus, automatisoinnin lisääminen ja toimintatavat. Nämä pääluokat kokoavat haastateltavien kokemuksia ja mielipiteitä tämän hetkisestä ostolaskuprosessista ja sen kehittämistarpeista.

Monet haastatteluissa esiin tulleet asiat liittyivät useampaan pääluokkaan tarkastellessa asiaa eri näkökulmista. Ongelmallisena koettavat asiat saattoivat esimerkiksi lähteä juurtuneista toimintatavoista, jotka aiheuttivat ongelmia järjestelmissä ja turhaa manuaalisuutta prosessissa. Järjestelmän ongelmat ja prosessien automatisointi vaativat usein uusien järjestelmien hankkimista, mutta jo yksin toimintatapojen muuttamisella voi saada tehostettua prosessia.

Järjestelmäasiat

Nykyisissä järjestelmissä eniten kehitettävää on skannausjärjestelmässä ja ostolaskujen kierrättämisjärjestelmässä erityisesti laskujen tarkastamiseen ja hyväksymiseen käytettävässä verkkopohjaisessa järjestelmässä. Skannaaminen on yksi Yritys X:n ostolaskuprosessia eniten hidastavista vaiheista skannausjärjestelmän yleisen hitauden ja manuaalisten työvaiheiden takia. Verkkopohjaisen ostolaskujen kierrätysjärjestelmän ei ole yleisilmeeltään eikä ominaisuuksiltaan itseohjaava tai looginen. Järjestelmä on vaikeakäyttöinen varsinkin silloin kun laskuja joutuu käsittelemään harvemmin. Yksi syy ostolaskujen käsittelyn viivästymiseen on se, ettei järjestelmää osata käyttää.

Useammalle henkilölle jaettavat laskut hidastavat laskujen käsittelyä järjestelmässä, koska laskua pystyy käsittelemään vain yksi henkilö kerrallaan. Siksi useammalle jaettujen laskujen osalta tulee usein tilanteita, että lasku on lukkiutunut, kun sitä yrittää mennä käsittelemään, minkä vuoksi laskun käsittely viivästyy tai pahimmassa tapauksessa unohtuu kokonaan.

Tämän hetkisen järjestelmän heikkouksia ovat lisäksi hakutoimintojen rajallisuus, kommentointi ja hyväksyntärajojen toimimattomuus.

Turha manuaalisuus

Prosessista tunnistettiin useita turhaa manuaalista työtä vaativia vaiheita. Toistuvat laskut kierrätetään samaan tapaan kuin, mitkä tahansa laskut, vaikka niiden kierrättämis- ja hyväksymisprosessia voisi helposti yksinkertaistaa. Tiliöinnit tehdään kaikille laskuille erikseen, vaikka on paljon sellaisia laskuja, jotka tilioidään aina samanlailla esimerkiksi toimittajasta riippuen. Järjestelmässä ei ole minkäänlaista automaattista muistutustoimintoa, vaan kierrossa olevista laskuista lähetetään muistutuksia manuaalisesti. Jaksotukset kerätään kuukausittain manuaalisesti exceliin, josta ne kirjataan kirjanpitoon.

Ohjeistus ja koulutus

Ostolaskuprosessiin liittyvä ohjeistus ja koulutus koskee niin Yritys X:n henkilöstöä, toimittajia kuin ostoreskontran henkilöitäkin.

Henkilöstön ohjeistus ja koulutus liittyvät pääasiassa järjestelmän käyttämiseen. Järjestelmän käyttöön on ohjeet, mutta ne on hankala löytää eikä niitä ole päivitetty pitkään aikaan. Uusia käyttäjiä ei myöskään kouluteta järjestelmän käyttöön. Tutkimuksen edetessä syntyi myös epäily, että ymmärtävätkö kaikki laskujen käsittelyn tärkeyden; ostolaskut eivät mene maksuun vasta kun ne on asianmukaisesti kierrätetty, ja myöhästyneistä maksuista saattaa aiheutua yritykselle ongelmia.

Toimittajien ohjeistus liittyy laskujen toimittamiseen ja laskulle lisättäviin viitetietoihin. Ostolaskuja tulee vielä paljon paperilaskuina sellaisiltakin toimittajilta, joilla luulisi olevan jo verkkolaskutus käytössä. Verkkolaskuosoitetta ei kuitenkaan ilmoiteta systemaattisesti toimittajille muuten kuin ensimmäisen tilauksen yhteydessä. Ostolaskuilta puuttuu lisäksi usein viitteitä, joita joudutaan selvittämään ennen laskujen kierrättämistä. Viitteiden puuttuminen voi johtua useammasta tekijästä, mutta ohjeistamalla niin henkilöstöä kuin toimittajiakin voitaisiin varmistua viitteiden asianmukaisesta ilmoittamisesta ja laskulle merkitsemisestä.

Ostoreskontran parissa työskentelevä henkilöstö ei ole aina tietoinen viimeisimmistä sisäisistä tiliöinti- ja/tai kierrättämissäännöistä. Sisäisesti on saatettu esimerkiksi sopia, että tietyt laskut menevät tiettyyn kiertoon tai tiettyntyyppiset laskut kirjataan jatkossa tietylle tilille. Tieto ei kuitenkaan aina kulkeudu kaikille, jolloin tiliöintiä tai kierrätystä joudutaan erikseen korjaamaan. Lisäksi toimittajien perustamisessa on havaittu hieman eriäviä toimintatapoja, jotka saattavat hankaloittaa oikean toimittajan löytämistä ja lisäävät tuplatoimittajien perustamista.

Toimintatavat

Erilaisten järjestelmiin, manuaalisuuteen ja ohjeistuksiin liittyvien asioiden lisäksi prosessin toimivuuteen vaikuttaa myös yrityksessä käytössä olevat toimintatavat prosessin läpiviemiin. Nämä toimintatavat voivat olla tietoisesti valittuja tai tiedostamatta syntyneitä tapoja. Haastatteluissa nousi useasti esille ongelmat useammalle käsittelijälle jaettaviin laskuihin liittyen. Ongelmat yhdistettiin usein järjestelmästä riippuviin ongelmiin, mutta huomiotavaa on myös se, että laskujen jako lähtee kuitenkin toimintatavoista; eli siitä, että laskut on ylipäättään päätetty kierrättää useammalla käsittelijällä. Myös normaalisti kahdella käsittelyportilla kierrätettävien laskujen osalta ei ole aina varmuutta, kenellä lasku olisi hyvä tai pitäisi kierrättää. Prosessissa liikkuu paljon työmatkoihin liittyviä laskuja, joiden kierto usein viivästyy ja sitä kautta maksu suoritetaan myöhässä. Osa matkakuluista kuten lentoliput käsitellään matkalaskuohjelman kautta, mutta esimerkiksi hotellilaskut ja junaliput menevät normaalin ostolaskuprosessin mukana.

Osaltaan automatisointiinkin liittyvä toistuvien laskujen käsittely pohjautuu toimintatapoihin. Identtisinä toistuvat laskut kierrätetään aina tarkastettavana ja hyväksyttävänä vastuuhenkilöillä. Esimerkiksi toimitilavuokrien laskut kierrätetään kuukausittain samoilla henkilöillä, vaikka laskuun ei ole tullut mitään muutoksia edelliseen nähden.

Ostolaskujen maksatus tehdään päivittäin, koska erääntyneitä laskuja tulee päivittäin kierrästä. Maksukertojen vähentäminen parantaisi kassanhallintaa ja tehostaisi prosessia ajankäytöllisesti. Ulkomaan maksut tehdään usein normaalista maksuajasta erillään, suoraan maksuliikenteen kautta. Kaikille ulkomaan toimittajille ei ole määritetty tilitietoja, koska maksu suoraan reskontrasta ei ole aina onnistunut. Osa maksuista menee kuitenkin nykyään normaaleissa maksuajoissa, jos toimittajan tilitiedot on määritetty oikein. Erääntyneitä, vielä kierrästyneitä laskuja käydään läpi satunnaisesti lähettämällä muistutuksia järjestelmästä tai ottamalla yhteyttä laskun käsittelijään sähköpostitse. Ostolaskujen teoriassa esitetystä ostolaskujen käsittelyprosessista poiketen Yritys X:ssä laskut tiliöidään vasta kierrätyksen jälkeen.

6.2 Benchmarkingin tulokset

Yritys Z:n taloushallinto on ulkoistettu tilitoimistolle. Myös ostolaskuprosessi asiatarkastamisesta ja hyväksymisestä lukuun ottamatta hoidetaan tilitoimistosta käsin. Laskujen asiatarkastaminen tapahtuu pääasiassa ns. osastosihteerien toimesta. Käyttäjätunnuksia ostolaskujen käsittelyjärjestelmään ei ole luotu lähellekään kaikille työntekijöille. Yritys Z:lla on käytössä NetTikonin ostolaskujen kierrättämisyjärjestelmä.

Benchmarkingia varten haastateltiin Yritys Z:n talousjohtajaa. Talousjohtaja käsittelee paljon laskuja niin asiattarkastajan, kuin hyväksyjänkin roolissa. Käsiteltäviin laskuihin kuuluu kaikki yrityksen hallinnolliset laskut ja lisäksi talousjohtaja tuuraa tarvittaessa muita laskun käsitteilyjä. Laskujen kiertoon lähettäminen tapahtuu tilitoimistosta käsin, ja talousjohtajalle osoitetaan usein laskuja, joiden asiattarkastajaa ei pystytä tunnistamaan suoraan laskulta.

Seuraavaksi on esitetty benchmarkingin tulokset haastattelussa käytettyjen teemojen eli ostolaskuprosessin vaiheiden mukaan.

Laskujen vastaanotto

Yrityksen paperilaskujen skannaus on ulkoistettu skannauspalveluun. Yritys vastaanottaa kuitenkin suurimman osan laskuistaan verkkolaskuina. Yrityksen laskutusosoite ohjaa paperilaskut suoraan skannauspalveluun. Paperilaskuja tulee kuitenkin edelleen myös yrityksen toimipisteisiin. Paperiset laskut saadaan järjestelmään toimittamalla ne skannauspalveluun postitse tai toimittamalla ne sähköpostitse tilitoimistoon, josta ne saadaan vietyä järjestelmään pdf:nä. Ulkoistettu skannaus on koettu toimivaksi, alkuaan haasteiden jälkeen.

Tiliöinti ja kierrättäminen

Laskujen tiliöinti ja kiertoon laittaminen tapahtuu tilitoimistosta käsin. Laskut tiliöidään ennen kiertoon laittamista. Järjestelmään on määritetty kierrätysäännöt, joiden perusteella lasku laitetaan kiertoon. Kiertoon laittaja päättää laskun tietojen perusteella kustannuspaikan, jonka mukaan järjestelmä määrittää laskulle asiattarkastajan ja hyväksyjän. Asiattarkastaja saattaa olla myös useampia ja hyväksyjänä toimii pääsääntöisesti asiattarkastajan esimies. Kirjanpidon tili määritetään ennen kiertoon laittoa ja asiattarkastajan tehtävänä on tiliöinnin tarkastaminen ja tarvittaessa tilin muuttaminen. Lasku menee heti tiliöitäessä kirjanpitoon. Kirjanpidon tili voidaan määrittää toimittajakohtaisesti oletustiliöintinä. Laskun kiertoon laittaminen on siis ainakin osaksi automatisoitu kierrätysääntöjen muodossa. Laskuille joutuu kuitenkin aina määrittämään kustannuspaikan manuaalisesti ja lähettämään sen perusteella kiertoon.

Asiattarkastus ja hyväksyntä

Asiattarkastettavaksi/hyväksyttäväksi saapuneesta laskusta tulee sähköpostiin ilmoitus. Kierrossa olevia laskuja seurataan varsinkin kuun vaihteessa kauden sulkemista varten. Kaudelle kuuluvien laskujen tulisi olla hyväksyttynä ennen kauden sulkemista. Muistutuksia ei saa laitetua suoraan järjestelmästä. Laskujen kierrättäminen on sujuvaa ja kierto on nopea. Mikäli lasku hylätään kierrossa, siitä tulee ilmoitus kirjanpitäjälle. Laskuja saattaa kuitenkin eräntyä kierrossa varsinkin lomien aikaan, jos ei ole muistettu ilmoittaa poissaoloista. Laskujen hyväksynnöissä ei ole käytössä automatisointia.

Asiatarkastaja ei pysty muuttamaan itseään hyväksyjäksi. Talousjohtajan asiatarkastamat laskut menevät yrityksen toimitusjohtajan hyväksyttäväksi. Kiertosäännöt on mahdollista määrittää prioriteetin mukaan. On siis mahdollista määrittää, että johonkin tiettyyn summaan asti laskut laitetaan jollekin tietylle hyväksyjälle ja siitä suuremmat taas jollekin toiselle hyväksyjälle. Hyväksyjä voi olla myös useampia.

Maksatus

Maksatus tehdään joka työpäivä, koska kierrosta tulee erääntyneitä hyväksyttyjä laskuja päivittäin. Maksumuistutuksia tulee jonkin verran, mutta ei kuitenkaan hirveästi ja laskut saadaankin yleensä ajoissa maksuun.

Jaksotus

Edellisen kuun ostoreskontra suljetaan aina noin 10. päivän aikoihin. Ennen ostoreskontran sulkemista varmistetaan, että kaikki kyseiselle kaudelle kuuluvat laskut on vähintään asiatarkastettu. Tällä halutaan varmistaa, että tiliöinti on oikein kirjanpidossa. Asiatarkastamattomista laskuista laitetaan manuaalinen muistutus asiatarkastajalle. Laskuja ei yleensä jouduta korjaamaan kauden sulkemisen jälkeen. Kaikki aikaan sidotut laskut jaksotetaan. Jaksotus saadaan tehtyä suoraan järjestelmässä, määrittämällä jaksotettava ajanjakso.

Laskujen selailu

Laskujen selailu järjestelmässä käsittelyn jälkeenkin on helppoa hyvien hakuominaisuuksien ansiosta. Laskuja saa haettua mm. toimittajittain ja summittain. Oletuksena selailtavissa on käyttäjän itse käsittelemät laskut, mutta on myös mahdollisuus antaa oikeudet muidenkin laskujen selailuun.

Kehitettävät asiat

Ostolaskujen kierrätysjärjestelmä on helppokäyttöinen, eikä käyttäjiltä ole tullut palautetta käyttöön liittyen. Talousjohtaja toivoisi järjestelmältä lisää visuaalisuutta ja kustannuspaikkoja paremmin näkyville. Muuta kehitettävää ei havaittu.

7 Johtopäätökset

7.1 Prosessia hidastavat tekijät

Tämän hetkistä prosessia hidastavia tekijöitä voidaan tunnistaa lähes kaikista ostolaskuprosessin vaiheista; laskujen vastaanottamisesta, laskujen tiliöinnistä, kierrätyksestä ja hyväksynnästä, laskujen maksatuksesta ja jaksotuksesta. Prosessia hidastavat tekijät voidaan lisäksi yhdistää kaikkiin tuloksien analysoinnissa käytettyihin pääluokkiin; järjestelmäasioihin, turhaan manuaalisuuteen, ohjeistukseen ja koulutukseen sekä toimintatapoihin.

Ongelmat lähtevät jo laskujen vastaanottamisesta, tarkemmin paperilaskuina/pdf:nä saapuvista laskuista. Yritys X vastaanottaa pääasiassa verkkolaskuja, mutta osa laskuista tulee kuitenkin edelleen paperilaskuina tai sähköpostitse pdf:nä. Paperilaskut skannataan järjestelmään käyttäen erillistä skannausohjelmaa ja siihen liittyvää skannauskonetta. Myös pdf-laskut joudutaan tulostamaan paperilaskuiksi skannauskäsittelyä varten. Skannaus on eniten taloushallinnon resursseja vievä osa ostolaskuprosessissa. Skannaaminen on hidasta johtuen tehottomasta skannauslaitteesta ja skannausohjelmasta. Skannattavien laskujen määrä voi johtua osaksi siitä, ettei paperilaskuja toimittavia toimittajia kontaktoida aktiivisesti verkkolaskuihin siirtymisen tiimoilta. Ei voida myöskään olla varmoja, että osaavatko kaikki yrityksen työntekijät ilmoittaa verkkolaskuosoitteita toimittajille. Haastatteluissa pohdittiin skannauksen ulkoistamista laskujen vastaanottamisvaiheen tehostamiseksi, ja huolta herätti se, että miten työntekijät ja toimittajat saadaan ohjeistettua paperilaskujen uuden laskutusosoitteen käyttöön. Epävarmuutta ulkoistamista kohtaan herätti erityisesti se, että miten yritykseen saapuneet laskut saadaan järjestelmään ilman omaa skannausohjelmaa. Benchmarkingin yhteydessä kuitenkin selvisi, että laskut voi hyvin toimittaa esimerkiksi sähköpostilla skannauspalveluun, josta se saadaan skannattua järjestelmään. Virheellisesti toimitettujen paperilaskujen kanssa ei pitäisi siis tulla sen suurempaa ongelmaa.

Skannaamisen jälkeen taloushallinnon resursseja vie puutteellisten laskujen kierrättämisketjun selvittäminen. Ostolaskulta saattaa puuttua kokonaan viitteet, jolloin voi olla hyvin hankala arvioida kenelle lasku pitäisi laittaa kiertoon. Viitteitä joudutaan selvittämään usein laskun toimittajalta, ennen kuin lasku saadaan laitettua kiertoon.

Kun laskut saadaan kiertoon tarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi, lukuisia hidastavia tekijöitä löytyy niin järjestelmästä kuin ihmisistäkin. Tarkastaminen ja hyväksyminen saattavat viivästyä esimerkiksi kiireen takia. Voi myös olla, ettei laskujen käsittelijä yksinkertaisesti osaa käyttää järjestelmää ja siksi laskun käsittely viivästyy. Lasku voi myös olla lukittuna jollain toisella käyttäjällä, kun sitä yrittää mennä käsittelemään. Edellä mainitut tekijät aiheuttavat sen, ettei laskua hoideta heti, mikä johtaa pahimmassa tapauksessa laskun unohtamiseen. Kierrossa olevasta laskusta ei tule ensimmäisen sähköposti-ilmoituksen jälkeen mitään automaattista muistutusta, jolloin sen käsittely helposti unohtuu.

Kaikki laskut on tapana kierrättää laskulla näkyvällä yhteyshenkilöllä ja tämän esimiehellä tai muulla erikseen määritetyllä hyväksyjällä. Myös toistuvat sopimusperusteiset laskut kierrätetään aina samalla kierrätyskäynnillä. Esimerkiksi benchmarking -yrityksessä laskut kiertävät pitkälti ns. osastosihteerien kautta, jolloin kierrätys on monesti joutuisampaa eikä kaikkien tarvitse käyttää resurssejaan järjestelmän käytön opetteluun ja laskujen käsittelyyn. Nyt laskuja kierrätetään sellaisillakin henkilöillä, jotka saavat vain muutamia laskuja vuodessa ja, joille järjestelmän käyttö ei ole sujuvaa. Lisäksi sopimusperusteisten laskujen kierrättäminen

vie turhaan aikaa. Sopimukset on kuitenkin jo kertaalleen hyväksytty ja laskut ovat aina samanlaisia, jolloin niitä on turhaa kierrättää kuukaudesta toiseen samoilla tarkastajilla ja hyväksyjillä.

Nykyaikaiseen automatisoituun ostolaskuprosessiin verrattuna aikaa vievää nykyisessä prosessissa on manuaaliset työvaiheet. Skannaaminen, laskujen kiertoon laittaminen, tiliöinti ja sopimuslaskujen hyväksyntä tehdään manuaalisesti, vaikka ne olisi hyvin automatisoitavissa. Automatisointi on pitkälti järjestelmistä riippuvaista ja nykyisen järjestelmän toimintojen takia näitä vaiheita ei ole saatu automatisoitua.

7.2 Kehitysehdotukset

Skannauksen ulkoistaminen olisi tehokkain ratkaisu prosessia hidastavan skannausvaiheen tehostamiseen. Skannaus on täysin turha vaihe ostolaskuprosessissa ja siitä olisi hyvä päästä kokonaan eroon. Ulkoistettaessa skannaus on huolehdittava tehokkaasta ohjeistuksesta niin toimittajien kuin yrityksen työntekijöidenkin suuntaan, jotta laskut osataan toimittaa ja pyytää oikeaan osoitteeseen; joko suoraan verkkolaskuosoitteeseen tai skannauspalvelun osoitteeseen postitse. Vaikka skannausta ei ulkoistettaisikaan, skannattavien laskujen määrä voitaisiin pienentää aktiivisuudella laskujen toimittajien suuntaan: verkkolaskuosoite tulisi ilmoittaa säännöllisesti ainakin sellaisille toimittajille, joilta edelleen tulee paperilaskuja. Lisäksi tulisi hyvin ohjeistaa yrityksen työntekijöitä verkkolaskujen pyytämiseen jo toimittajasuhteen alussa. Skannausta saataisiin tehostettua myös korvaamalla nykyinen ohjelma ja laite uusilla tehokkaammilla vaihtoehtoilla.

Ohjeistusta ja koulutusta tulisi kehittää niin, että voidaan varmistua siitä, että kaikilla on tarvittavat tiedot, osaaminen ja ymmärrys. Järjestelmän käyttämiseen ja laskujen käsittelyyn liittyvät ohjeet tulisi päivittää ja sijoittaa sellaiseen paikkaan, että kaikki niitä tarvitsevat löytävät ne helposti. Uusien käyttäjien kouluttamiseen/ohjeistamiseen tulisi kiinnittää huomiota. Uudelle käyttäjälle voisi esimerkiksi lähettää aina tunnuksien perustamisen yhteydessä lyhyen ohjeistuksen, miten järjestelmään pääsee ja mitä sen käyttöönotto vaatii. Ohjeistuksesta voisi olla linkki järjestelmän ja laskujen käsittelyn yhteisiin ohjeisiin. Laskuille vaadittavat merkinnät täytyy viestiä selkeästi toimittajille, jotta nämä osaavat lisätä ne asianmukaisesti laskuille. Jotta toimittajat ovat tietoisia laskuille vaadituista merkinnöistä, tulee varmistaa, että yrityksen palveluita tai tuotteita tilaavat työntekijät osaavat ilmoittaa nämä ohjeistukset oikein laskujen toimittajille. Myös taloushallinnon työntekijöitä varten voitaisiin ylläpitää ohjeistusta mm. tiliöintejä, jaksotuksia ja kierrätysääntöjä varten.

Yritys X:n kannattaisi miettiä ostolaskujen kierrättämiseen liittyviä toimintatapoja, koska jo niillä voitaisiin saada tehostettua prosessia. Pohdittavaa olisi se, että kenellä laskut pitää ylipäätään kierrättää. Onko esimerkiksi tarpeen kierrättää kaikki matkakulut matkustaneella henkilöllä vai riittäisikö, että matkan varannut toimiala-assistentti tarkastaisi laskun. Myös esimiehen rooli tiettyjen laskujen hyväksymisessä olisi mietittävä. Esimerkiksi projekteihin liittyvät matkakulut menevät esimiehen hyväksyttäväksi, eivätkä missään vaiheessa projektipäällikön tietoon. Projektikulujen osalta voisikin siis olla tarkoituksenmukaisempaa laittaa laskut esimiehen sijasta projektipäällikön tarkastettavaksi. Tämä todennäköisesti olisikin käytäntö, mikäli se ei vaatisi niin paljon manuaalista työtä. Nyt hyväksyjäksi tulee automaattisesti esimies, jolloin projektipäällikön joutuisi aina erikseen muuttamaan hyväksyjäksi. Laskujen kierrättämiseen liittyviä toimintatapoja uudelleen miettiessä on pohdittava, miten laskut saataisiin mahdollisemman tehokkaasti kierrätettyä kuitenkin niin, että lasku kiertää oikeasti asiasta tietävällä ja tieto laskusta menisi kaikille sitä tarvitseville.

Laskujen jaksottamisen kannalta toimintatapojen uudelleen pohtiminen auttaisi laskujen kirjautumiseen oikealle kaudelle. Tiliöinti ja kirjanpitoon siirto on ollut tapana tehdä vasta kierrättämisen jälkeen. Laskut jäävät kirjautumatta oikealle kaudelle kauden sulkeutumisen yhteydessä, jos niitä ei ole saatu siirrettyä reskontraan ajoissa. Ostolaskujen teorian mukaan tiliöinti tehdään tyypillisesti ennen kierrättämistä ja myös benchmarking -yrityksessä tiliöinti tehdään ensimmäisenä. Benchmarking -yrityksessä laskut myös kirjautuvat heti kirjanpitoon. Mikäli laskut kirjattaisiin kirjanpitoon jo ennen kierrättämistä, tulisi varmistua niiden oikeellisuudesta ennen kauden sulkeutumista. Siksi olisi hyvä, että laskut olisi vähintään tarkastettu ennen niiden lukittumista kirjanpitoon. Laskujen aikaisempi kirjaaminen kirjanpitoon auttaisi myös kassanhallinnassa. Vaikka laskut ei kirjautuisikaan heti kirjanpitoon, etukäteen tehdystä tiliöinnistä voisi olla hyötyä jaksotustiedoston muodostamisessa. Joistakin ostolaskujärjestelmistä saa haettua kierrossa olevista laskuista jaksotustiedoston, jota varten kierrossa olevalla laskulla pitäisi olla jo tili määritettynä.

Prosessia saataisiin tehostettua automatisoimalla tiettyjä työvaiheita ja toiminnallisuuksia. Prosessista tunnistettiin useita automatisoitavissa olevia työvaiheita. Automatisoinnilla saataisiin kitkettyä prosessista turhaa manuaalista työtä vaativia vaiheita ja tehostettua prosessin kulkua. Automatisoitavista työvaiheista on kerrottu enemmän seuraavassa luvussa 7.3..

Automatisointi ja ylipäätään muutkin järjestelmiin liittyvät asiat vaatisivat uuden järjestelmän hankkimista, jotta ne saataisiin toteutettua. Vaihtoehtoisten järjestelmäratkaisujen kartoittaminen olisi siis ratkaisu moniin tämän hetkisen ostolaskuprosessin ongelmiin.

7.3 Automatisointi

Ostolaskuprosessiin liittyvän teorian ja benchmarkingin pohjalta Yritys X:n ostolaskuprosessissa löydettiin useita automatisoitavissa olevia vaiheita. Automatisoitavia työvaiheita olisi: toimittajakohtaiset tiliöinnit, kierrätyssäännöt, toistuvien laskujen käsittely ja järjestelmästä lähtevät muistutukset.

Useilta toimittajilta saadut laskut kirjataan joka kerta samalle tilille ja samalle kustannuspaikalle. Tällaisten toimittajien laskujen tiliöinti olisi helposti automatisoitavissa. Monissa ostolaskujen kierrättämisjärjestelmissä on mahdollisuus määrittää toimittajakohtaisia tiliöintejä. Kun tiliöinnit on automaattisesti määritetty, niitä ei tarvitse joka kerta erikseen määrittää laskulle, mikä säästäisi aikaa.

Automatisoimalla kierrätyssäännöt voitaisiin varmistua, että lasku menee oikeille henkilöille käsiteltäväksi. Kierrätyssäännöt voisi liittyä esimerkiksi kustannuspaikkakohtaiseen laskujen kierrätyssääntöön tai siihen, että tietyn tyyppiset laskut kuten projekteihin liittyvät ostolaskut menisivätkin esimiehen sijasta projektipäällikön tarkastettavaksi. Kierrätyssääntöihin olisi hyvä myös pystyä määrittämään hyväksymisrajoja. Eli jos yrityksen yhteisissä ohjeissa määritetty hyväksymisraja ylittyy, lasku ohjautuisi automaattisesti sellaiselle henkilölle hyväksyttäväksi, jolla olisi hyväksymisvaltuudet.

Toistuvien laskujen käsittelyn automatisointi on yleisempiä ostolaskuprosessin automatisoituja työvaiheita. Sopimusperusteiset täysin samanlaisena toistuvat laskut kuten toimitilavuokrat olisi hyvin automatisoitavissa, koska niiden sisältö on jo kertaalleen hyväksytty. Käytännössä järjestelmään määritettäisiin esimerkiksi sopimusnumeron perusteella ostolaskut, joita ei kierrätettäisi ollenkaan vaan ne menisi heti saapuessaan kirjanpitoon ja olisivat valmiita maksatukseen. Myös erilaiset käyttöön perustuvat laskut kuten sähkölaskut voisi automatisoida niin, että järjestelmään määritettäisiin tietty euroihin perustuva vaihteluväli, johon osuessa lasku käsiteltäisiin automaattisesti. Jos lasku poikkeaisi vaihteluvälistä, se laitettaisiin kiertoon ennalta määritetyllä kierrätyssäännöllä. Yritys X:ssä tällaisia automatisoitavissa olevia toistuvia laskuja olisi mm. toimitilavuokrat, sähkölaskut, ajoneuvoleasingit, ICT-vuokrat, siivouslaskut jne..

Parhaiten ostolaskujen käsittelyn automatisointi toimii silloin, kun laskulta saadaan tunnistettua mahdollisimman paljon tietoa automaattisesti. Tällöin laskut saadaan parhaimmillaan kokonaan automatisoidusti kiertoon ja tiliöityä.

Muistutuksien automatisointi ehkäisisi laskujen käsittelemisen unohtumisen. Käsiteltävänä olevista laskuista voisi tulla automaattinen muistutus esimerkiksi tietyin väliajoin tai eräpäivän lähestyessä.

Jotta ostolaskuprosessin automatisointi olisi mahdollista, yrityksen tulisi vaihtaa ostolaskujen kierrättämisjärjestelmä. Tämän hetkinen järjestelmä ei mahdollista automatisointia.

8 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen arviointiin käytetään usein termejä validius ja reliaabelius. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten toistettavuutta, eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia vastauksia. Validiteetti eli pätevyys taas arvioi sitä, onko mittarilla tai tutkimusmenetelmällä tutkittu sitä, mitä oli tarkoitus tutkia. Termit validius ja reliaabelius juontavat juurensa kvantitatiivisista eri määrällisistä tutkimuksista ja niiden käyttäminen kvalitatiivisten tutkimusten arvioinnissa ei välttämättä ole tarkoituksenmukaista. Laadullisen tutkimuksenkin luotettavuutta ja pätevyyttä pitäisi kuitenkin pystyä jotenkin arvioimaan. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa perustelemalla ja selostamalla tarkasti tutkimuksen toteutus, aineiston luokittelu ja tutkimuksesta saadut tulokset. Tapaustutkimuksen tuloksia ei voida yleistää, mutta sen tulosten merkitystä ja oikeellisuutta voidaan perustella esittämällä perusteellinen kuvaus aineistosta ja sen analyysistä. Tutkimuksen validiutta voidaan lisäksi lisätä käyttämällä useampaa tutkimusmenetelmää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2013, 231-233; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta heikentää se, että tutkijalla oli itsellään jo vahva näkökulma aiheeseen. Tutkija on itse työskennellyt tutkittavan prosessin parissa, jolloin hänelle on jo itselleen syntynyt mielipiteitä, jotka ovat osaltaan saattaneet ohjata tutkimusta ja niistä syntyneitä tuloksia.

Luotettavuutta on kuitenkin pyritty vahvistamaan useamman tutkimusmenetelmän käytöllä, tutkimuksen toteutuksen huolellisella suunnittelulla ja kuvaamisella sekä tutkijan tekemien valintojen perustelulla. Suurin osa tutkimusmateriaalista kerättiin haastatteluilla. Haastattelaviksi valikoitui henkilöitä prosessin eri vaiheista, jotta saatiin mahdollisimman laaja käsitys prosessin kulusta ja siihen vaikuttavista tekijöistä ja ihmisten mielipiteistä. Haastattelut pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman objektiivisesti, eikä niissä käytetty ennalta määritettyjä kysymyksiä. Haastatteluiden tulokset analysoitiin huolellisesti käyttäen apuna sisällönanalyysia. Tutkimusmenetelmien käyttö, tutkimuksen toteutus ja tulosten analysointi on pyritty selostamaan perusteellisesti raportissa. Tutkimuksen alussa on esitetty tutkimuskysymykset, joihin voitiin johtopäätöksissä antaa vastaukset. Tutkimuksella onnistuttiin siis tutkimaan sitä, mitä oli tarkoitus tutkia.

Lähteet

Painetut

Granlund, M. & Malmi, T. 2003. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Raamatutrükikoda.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Porvoo: Bookwell.

Kurki, M. Lahtinen, M. & Lindfors, H. 2011. Verkkolasku käyttöön! Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Laamanen, K. 2004. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. 5. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. painos. Hämeenlinna: Karisto.

Hannus, J. 2000. Prosessijohtaminen - ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 5. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Sähköiset

Finanssialan Keskusliitto. 2010. Ympäristöystävällinen verkkolasku. Viitattu 27.5.2017. http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Ymparistoystavallinen_verkkolasku.pdf#search=verkkolasku

Jyväskylän yliopisto. 2015. Laadullinen tutkimus. Viitattu 10.9.2017. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Palette. 2017. a. Taloushallinnon muuttuva rooli. Viitattu 9.9.2017. https://www.palettesoftware.com/fi/hankinnasta-maksuun-fi/taloushallinnon-rooli-muutoksessa/?_OO_Campaign=5635526c-1395-49b1-aaef-a2cdd0c178d6

Palette. 2017. b. Laskuautomaatio. Viitattu 9.9.2017. <https://www.palettesoftware.com/fi/ratkaisut/invoice-processing/>

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 30.9.2017. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html

Suomela, S. 2016. Sähköinen vs. digitaalinen taloushallinto. Viitattu 27.5.2017. <https://www.emce.fi/blog/sahkoinen-vs-digitaalinen-taloushallinto/>

University of Eastern Finland. Benchmarking. Viitattu 2.9.2017. <https://www.uef.fi/benchmarking>

Julkaisemattomat

Pääkirjanpitäjän ja talousassistentin haastattelu. 9.6.2017. Yritys X. Espoo

Talousjohtajan haastattelu. 12.6.2017. Yritys Z. Espoo

Taluspäällikön haastattelu. 29.6.2017. Yritys X. Espoo

Toimitilapäällikön haastattelu. 29.6.2017. Yritys X. Espoo

Toimiala-assistentin haastattelu. 6.7.2017. Yritys X. Espoo

Kuviot

Kuvio 1: Prosessikaavio (Laamanen 2001, 79.)	12
Kuvio 2: Prosessikartta (Hannus 1994, 44.)	13
Kuvio 3: Demingin ympyrä (Laamanen 2001, 210.)	14
Kuvio 4: 3-vaiheinen kehittämismalli (Lecklin 2006, 134.)	15
Kuvio 5: Taloushallinnon lisäarvon elementit (Granlund & Malmi 2003, 15)	17
Kuvio 6: Digitaalisen taloushallinnon ympäristö (Lahti & Salminen 2014, 25)	19
Kuvio 7: Yritys X:n ostolaskuprosessi	24
Kuvio 8: Eri laskutyyppejä käsittely (Lahti & Salminen 2014, 70)	27
Kuvio 9: Esimerkki sisällönanalyysin soveltamisesta opinnäytetyössä	34

Taulukot

Taulukko 2: Laskuprosessin automatisoinnin aika- ja kustannussäästöt (Lahti & Salminen, 2014. 63.)	21
--	----

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko 1, ostoreskontran työntekijät	55
Liite 2: Haastattelurunko 2, tarkastaja/hyväksyjä	56
Liite 3: Haastattelurunko 3, talouspäälikkö	57
Liite 4: Haastattelurunko 4, benchmarking/Yritys Z:n talousjohtaja	58

Liite 1: Haastattelurunko 1, pääkirjanpitäjä ja talousassistentti

1. Taustatiedot
 - a. Ammattinimike
 - b. Suhde ostolaskuihin
 - c. Käsiteltävien laskujen määrä
2. Laskujen vastaanotto
 - a. Laskujen skannaus
 - b. Skannattavien laskujen määrä
 - c. Tuleeko ajoissa
 - d. Verkkolaskujen vaatiminen
 - e. Toimittajien perustaminen
3. Laskujen kierrättäminen ja tiliöinti
 - a. Tarkastajan ja hyväksyjän valinta
 - b. Jako useammalle tarkastajalle
 - c. Hyväksyntäraajat
 - d. Kiertoaika
 - e. Erääntyneistä muistuttaminen
 - f. Syyt pitkittyneeseen kiertoon
 - g. Tiliöintisäännöt
 - h. Tiliöinti ennen kiertoon laittoa
 - i. Automatisointi
4. Maksatus
 - a. Kuinka usein
5. Jaksotus ja täsmäytys
 - a. Käsittelemättömät laskun kauden katkossa
 - b. Ostoreskontran täsmäytys
6. Kehityskohteet/-ehdotukset
 - a. Eniten kehitystä vaativat vaiheet
 - b. Eniten prosessia hidastavat/aikaa vievät vaiheet
 - c. Automatisointiin liittyvät haasteet/ongelmat

Liite 2: Haastattelurunko 2, tarkastaja/hyväksyjä

1. Taustiedot
 - a. Ammattinimike
 - b. Tarkastaako/hyväksyykö
 - c. Käsiteltävien laskujen määrä
 - d. Laskujen tyyppi
2. Ostolaskun vastaanotto
 - a. Tuleeko ajoissa
 - b. Ilmoitus saapuneesta laskusta
 - c. Virheelliset laskut
3. Ostolaskujen käsittely
 - a. Käytetty aika
 - b. Tarkastaako saapuneen laskun heti
 - c. Muistutuksiin reagointi
 - d. Tiliöinti
 - e. Laskun lukittuminen
 - f. Järjestelmän käyttö
 - g. Ohjeet
 - h. Automatisointi
4. Käsittelyn jälkeen
 - a. Laskujen selailu käsittelyn jälkeen
5. Kehityskohteet / -ehdotukset
 - a. Järjestelmän osalta
 - b. Toimintatapojen osalta

Liite 3: Haastattelurunko 3, talouspäällikkö

1. Taustatiedot
 - a. Ammattinimike
 - b. Suhde ostolaskuihin
2. Laskujen vastaanotto
 - a. Skannaus
 - b. Verkkolaskut
 - c. Ilmoitus saapuneesta laskusta
3. Laskujen kierrättäminen ja tiliöinti
 - a. Tiliöintisäännöt
 - b. Tiliöinti ennen kiertoon laittamista
 - c. Syyt pitkittyneeseen kiertoon
 - d. Automatisointi
 - e. Hyväksyntäraajat
4. Maksatus
 - a. Kuinka usein
5. Jaksotus ja täsmäytys
 - a. Automatisointi
6. Kehityskohteet ja muut asiat
 - a. Eniten kehitystä vaativat vaiheet
 - b. Muuta?

Liite 4: Haastattelurunko 4, benchmarking/Yritys Z:n talousjohtaja

1. Taustatiedot
 - a. Ammattinimike
 - b. Suhde ostolaskuihin
 - c. Ostolaskujärjestelmä
2. Laskujen vastaanotto
 - a. Laskujen määrä
 - b. Verkkolaskut ja paperilaskut
 - c. Vastaanotettujen laskujen käsittelyprosessi
 - d. Paperilaskujen käsittely
 - e. Sujuvuus
3. Laskujen kierrättäminen ja tiliöinti
 - a. Tehtävänjako
 - b. Tiliöintivaatimukset
 - c. Oletustiliöinnit
 - d. Miten ja kenellä kierrätetään
 - e. Kierrossa olevien seuraaminen
 - f. Muistutukset
 - g. Kierron kesto
 - h. Sujuvuus
 - i. Automatisointi
4. Maksatus
 - a. Kuinka usein
 - b. Saadaanko laskut ajallaan maksuun
5. Täsmäytys ja jaksotus
 - a. Tehdäänkö, miten?
 - b. Ostoreskontran sulkeminen
 - c. Käsittelemättömät laskun kauden katkossa
6. Kontrollit
 - a. Hyväksyntäraajat
 - b. Muita kontrolleja?